



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Konkurenční postavení firmy potravinářského průmyslu

Competitive Position of a Company in a Food Industry

Student:  
Vedoucí bakalářské práce:

Vít Holuša  
Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Vít Holuša**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Konkurenční postavení firmy v potravinářském průmyslu  
Competitive Position of a Company in a Food Industry

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Vymezení vybraných metod
  3. Charakteristika firmy
  4. Praktická aplikace metod
  5. Zhodnocení, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.  
JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy*. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013  
Datum odevzdání: 09.05.2014



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 9.května 2014

.....

Vít Holuša

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval Ing. Marcelu Papalové, Ph.D., za věcné připomínky, cenné rady a odborné vedení, které mi poskytla při vypracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat jednateři společnosti Herba Alko, s. r. o., Ing. Slavoji Hřebíčkoví, za informace o firmě a především čas, který mi poskytnul.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Vymezení vybraných metod .....	6
2.1	Situační analýza .....	6
2.2	Analýza vnějšího prostředí .....	7
2.2.2	Mikroprostředí .....	10
2.3	Analýza konkurence .....	14
2.3.1	Analýza konkurence podle Kotlera.....	14
2.3.2	Analýza konkurentů podle Tiché a Hrona .....	15
2.3.3	Benchmarking .....	17
2.3.4	SWOT analýza.....	18
2.4	Analýza vnitřního prostředí podniku .....	20
2.4.1	Analýza faktorů vnitřního prostředí.....	20
3	Charakteristika firmy .....	26
3.1	Historie firmy .....	26
3.2	Prostředí firmy .....	27
3.3	Organizační struktura .....	28
3.4	Marketing a distribuce .....	29
3.5	Konkurence.....	30
3.6	Vize a cíle podniku .....	30
4	Praktická aplikace metod .....	31
4.1	PEST analýza.....	31
4.2	Analýza vnitřních faktorů .....	38
4.3	Analýza konkurence .....	44
4.4	Srovnání firmy Herba Alko, s. r. o. s konkurencí.....	53
5	Zhodnocení, návrhy a doporučení.....	55
5.1	SWOT analýza.....	55

5.2	Hodnocení vlivu jednotlivých faktorů SWOT analýzy .....	57
5.3	Zhodnocení finanční analýzy.....	59
5.4	Vlastní doporučení.....	60
6	Závěr .....	63
	Seznam použité literatury .....	64
	Seznam zkratek.....	68
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

V dnešní době je trh přesycen konkurencí, a to téměř v každém odvětví. Aby mohl podnik v tomto prostředí efektivně fungovat, je třeba, nejenom konkurenci poznat, ale také se od ní odlišit. Je důležité neustále hledat nové tržní příležitosti a řešit problémy, které přináší velice turbulentní prostředí dnešní doby. Pro tyto účely vzniklo mnoho různých analýz a metod, jejichž úkolem je poskytnout podniku podklady ke správnému rozhodování a pomoci s orientací v daném prostředí.

Cílem této práce je vypracovat analýzu konkurenceschopnosti podniku Herba Alko, s. r. o., která se zabývá výrobou a prodejem alkoholu, a na základě zjištěných informací uvést návrhy, které by mohli zlepšit postavení podniku na trhu. Jako dílčí cíl práce bych uvedl vyhledání konkurentů daného podniku, jejichž předmět podnikání je blízký předmětu podnikání firmy Herba Alko, s. r. o. a následné srovnání podle určitých faktorů, které mohou sloužit k hodnocení konkurenceschopnosti.

V teoretické části práce uvedeme několik metod a technik, které se zabývají analýzou vnějšího prostředí, tedy makroprostředí a mikroprostředí, a vnitřního prostředí podniku. Také objasníme, z čeho se daná prostředí skládají a kde se v nich nachází konkurence podniku.

Na začátku praktické části této práce se seznámíme s firmou Herba Alko, s. r. o., její historií, zaměřením, organizační strukturou, vizemi a cíly. Následně vybereme několik metod z teoretické části práce a aplikujeme je na námi zkoumanou firmu.

První analýzou, kterou provedeme, bude analýza PEST, která nám pomůže objasnit některé vlivy prostředí, které firmu ovlivňují, a které nemá možnost ovlivnit. Tato analýza nám také poskytne výstupy, jež použijeme jako vstupy do analýzy SWOT.

Další analýzou bude analýza vnitřních faktorů podniku, s jejíž pomocí nahlédneme dovnitř firmy a blíže pochopíme její fungování. Tato analýza nám poskytne údaje, jež bude následně možné srovnat s konkurenčními firmami na základě analýzy konkurence.

V poslední části této práce provedeme analýzu SWOT, pro kterou jsme získali podklady v předešlých analýzách a určíme silné a slabé stránky společnosti, stejně jako její příležitosti a hrozby. Následně se pokusíme na základě všech provedených analýz, doporučit námi zkoumané firmě, kterým směrem by se měla vydat a jaké kroky bude vhodné učinit.



## 2 Vymezení vybraných metod

Tato kapitola je věnována metodám analýzy konkurence a konkurenčního prostředí podniku. Aby bylo možné správně analyzovat konkurenční postavení firmy, je nutné zaměřit se na její prostředí. Obecně lze prostředí podniku dělit na vnější a vnitřní prostředí, přičemž vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

Do makroprostředí obecně spadají veškeré síly či faktory, působící na mikroprostředí všech účastníků trhu, nicméně s různým dopadem na každého z nich (Jakubíková, 2008).

Tyto faktory jsou pro jednotlivé firmy téměř neovlivnitelné a nezbývá jim, než s nimi pracovat.

Mikroprostředí je pak tvořeno především zákazníky, konkurencí a dodavateli. Tyto faktory lze, na rozdíl od faktorů makroekonomických, ovlivnit podstatně více, jelikož jejich vazba na podnik je podstatně užší.

Poslední částí okolí podniku je jeho vnitřní prostředí. Tuto část okolí firmy má podnik možnost ovlivnit největší měrou. Nejen vlastníci a manažeři, ale také zaměstnanci, jsou těmi, kteří ovlivňují tuto podnikovou sféru, která má na konkurenceschopnost podniku majoritní vliv.

K provedení kvalitní analýzy konkurenčního postavení firmy je také zapotřebí informací, které lze získat ze situační analýzy podniku. Situační analýza je metoda zkoumání jednotlivých složek vnějšího a vnitřního prostředí firmy, která poskytuje detailnější pohled na situaci, v jaké se podnik nachází.

### 2.1 Situační analýza

Podle Jakubíkové lze situační analýzu definovat takto: „*Situační analýza (situation analyse) je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy*“ (Jakubíková, 2008).

Situační analýza by měla podniku pomoci nalézt správný poměr mezi příležitostmi, které přináší vnější prostředí a jsou pro firmu atraktivní, a mezi jejími schopnostmi a zdroji (Jakubíková, 2008).

Dále pak situační analýza poskytuje důležité informace o tržbách, nákladech, trhu, konkurenci, ale také o silách působících v makroprostředí firmy. Odpovídá na různé otázky např.: Jak je definován trh a jaká je rychlost jeho růstu? Jaké podstatné trendy na trh působí? Jaká je nabídka výrobků a jaké jsou problémy, které by měla společnost řešit? Všechny tyto údaje jsou následně použity pro provedení analýzy SWOT (Kotler, Keller, 2007).

Obsah situační analýzy bývá také nazýván 5C:

- company – podnik;
- collaborators – spolupracující firmy a osoby;
- customers – zákazníci;
- competitors – konkurenti;
- climate/kontext – makroekonomické faktory (PEST analýza).

V této době by však situační analýza měla být díky internacionalizaci a globalizaci provedena pomocí 7C, kde dalšími C jsou:

- country – národní specifika
- cost – náklady

Velice důležité je, stanovit si hloubku a šířku prováděné analýzy, stejně jako dobu jejího trvání. (Jakubíková, 2008).

## **2.2 Analýza vnějšího prostředí**

Podnikatelské prostředí, ve kterém firma působí, zahrnuje faktory, které mohou vytvářet podnikatelské příležitosti, ale také faktory, které mohou pro podnik znamenat potenciální hrozby. Z toho důvodu je nezbytné podrobně monitorovat své okolí a poznatky z něj patřičně a systematicky analyzovat. Tato činnost je velice podstatná, především proto, že příčinou dlouhodobých změn ve fungování podniku, jako je např. jejich růst či pokles, bývají nejčastěji změny vnějších faktorů.

Analýza vnějšího prostředí podniku je proces, jehož pomocí manažeři podniku monitorují okolí firmy a zjištěné data vyhodnocují tak, aby byli schopni určit příležitosti a hrozby, jež z jednotlivých faktorů a jejich kombinace plynou. Tato analýza by se měla zaměřovat především na rozpoznání vývojových trendů, které mají potenciál firmu v budoucnu větší měrou ovlivnit (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

### **Makroprostředí**

Pokud chceme správně pochopit a definovat makroprostředí, je třeba vycházet z makroprostředí globálního a dále pak postupovat směrem dolů, až k makroprostředí lokálnímu (Jakubíková, 2008).

**Obr. 2.1 Stupně makroprostředí**



Zdroj: (Sedláčková, 2008)

Mezi základní faktory, působící na makroprostředí firmy patří především:

- politické/právní faktory – legislativa, působící na podnikatelskou sféru na daném území, která určuje např.: výši zdanění, regulaci podnikání či předpisy pro mezinárodní obchod;
- ekonomické faktory – mezi hlavní ekonomické faktory patří inflace, HDP, výdaje spotřebitelů, ekonomický růst, nebo třeba monetární politika a vládní výdaje;
- sociální faktory – zde lze zařadit faktory, jako je rozdělení příjmů, demografické faktory, pracovní mobilita, vzdělání, kulturní faktory, ale také např. postoje k volnému času a práci;
- technologické faktory – vládní výdaje na výzkum, patenty, objevy, spotřeba energie a náklady s ní spojené, technologické opotřebení, informační a komunikační změny a mnoho dalších (Blažková, 2007).

### **2.2.1.1 PEST analýza**

Tato analýza vychází z faktorů, které působí na makroprostředí podniku, její název je odvozen z počátečních písmen jednotlivých faktorů. V poslední době se uvádí také rozšířená verze této analýzy, PESTEL, kde k politickým, ekonomickým, sociálním a kulturním faktorům přibývají také faktory legislativní a ekologické.

Při analýze jednotlivých faktorů makroprostředí je účelné, aby ti, kteří ji provádějí, zaměřili své úsilí na zjišťování směru budoucího vývoje a vlivu tohoto vývoje na podnik (Jakubíková, 2008).

Úkolem této analýzy je pokusit se odhadnout, jak se budou vyvíjet důležité faktory externího prostředí, které měly v minulosti podstatný vliv na firmu. Počet externích faktorů je teoreticky neomezený, proto je třeba se zaměřit na faktory prioritní, které mohou mít na obor podnikání větší či menší dopad. Tato analýza nedokáže stoprocentně odhadnout budoucí vývoj, a proto je účelné kalkulovat s určitou mírou nejistoty (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

### 2.2.1.2 *Metoda analýzy scénářů*

Latinský výraz „scenario“ ze kterého slovo scénář vychází, má původ v divadelních vědách. Do sociologických a ekonomických věd jej zavedl v 50. letech Herman Kahne. Jako scénáře můžeme chápat systematické a pochopitelné obrazy budoucnosti, které jsou vyvinuty ze současné situace. Scénáře lze rozlišovat například na scénáře podnikové, obchodní, tržní konkurenční, nebo také globální.

Tato analýza nemá za úkol předpovídat budoucnost, ale vytvořit několik obrazů její možné podoby, které podtrhují skutečnost, že budoucnost je nejistá. Vstupní data tvoří především kvalitativní a také subjektivní vědomosti. Je nutné uvažovat v provázaných a na sobě navzájem závislých strukturách, aby bylo možné flexibilně reagovat na různé směry vývoje.

Analýza založená na scénářích, by neměla být zaměňována s pojmem „prognóza“. Ta je oproti analýze scénářů spíše kvantitativního charakteru, např. prognóza rentability nebo cashflow. Analýza scénářů se naopak snaží popsat možné budoucí situace a cesty k nim vedoucí.

Časový horizont je proměnlivý a záleží především na průmyslové specifikaci. Nejčastějším horizontem bývá 5 let. Čím je delší doba, na kterou se scénáře připravují, tím je samozřejmě vyšší riziko odchylky od budoucí skutečnosti (Trommsdorff, Steinhoff, 2009).

Základ metody tvoří nejčastěji pět kroků:

1. Určení cíle a účelu sestavení scénářů.
2. Volba základních faktorů a otázek, použitých pro tvorbu scénářů.
3. Vytvoření sady alternativních variant scénářů.
4. Stanovení pravděpodobnosti uskutečnění jednotlivých scénářů a jejich závažnosti, negativních a pozitivních dopadů.
5. Detailní popis každého ze scénářů (Doležal, Máchal, 2012).

Všechny takto vytvořené scénáře by měly být vnitřně konzistentní a uvěřitelné, založené na logickém sledu příčin a následků.

Při praktickém uplatnění metody scénářů se obvykle vytvářejí tři rozdílné verze:

- scénář, jehož pravděpodobnost výskytu je nejvyšší,
- pesimistický scénář,
- optimistický scénář.

Výhoda metody spočívá v lepším porozumění budoucímu vývoji na základě uvědomění si stěžejních faktorů, které jej ovlivňují. Scénáře mohou napomoci jasněji prohlédnout do budoucnosti a tím snížit nejistotu. Manažeři se při její aplikaci učí přemýšlet

o možnostech budoucího vývoje nekonvenčním způsobem. Také jim napomáhá akceptovat proaktivní přístup a podílet se na tvorbě budoucnosti (Tichá, Hron, 2003).

### **2.2.1.3 Metoda MAP**

Tato metoda spočívá v rozložení PEST analýzy na 3 základní kroky. Počáteční písmena jednotlivých kroků pak tvoří akronym této metody.

1. Monitorování – identifikujeme a sledujeme faktory, které mohou být použity při tvorbě strategie.
2. Analýza – zanalyzujeme dosavadní působení faktorů (označovaná jako retrospektivní analýza)
3. Predikce – předpověď budoucího vývoje daných faktorů (také označována jako perspektivní analýza)

V prvním kroku jde o to, abychom našli všechny důležité faktory, které mohou rozhodnutí o strategii podniku ovlivnit. Tato fáze může probíhat např. jako interview s experty nebo zde lze užít brainstormingu. Pro zbylé dvě fáze je nutné shromáždit co nejvíce kvalitních faktů o dosavadním průběhu vývoje sledovaných faktorů. Finální analýza pak může proběhnout jako statistická extrapolace trendů.

Výhodou této metody je vnesení systematičnosti a řádu do analýzy, tento postup je také zárukou toho, že se nezapomene na aspekt perspektivnosti.

Nevýhoda spočívá v nejistotě ohledně předpovědi budoucího vývoje (Keřkovský, Vykypěl, 2002; Kovář, 2008).

### **2.2.2 Mikroprostředí**

Jedná se o užší okolí podniku, nežli tomu bylo v předchozím případě. Toto prostředí obsahuje prvky, které je firma schopná ovlivnit mnohem větší měrou, než prvky makroprostředí.

Mikroprostředí bývá také nazýváno odvětvovým nebo oborovým okolím firmy. Každé odvětví má své specifické charakteristiky, jako např. nároky na kapitál, fáze životního cyklu, bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj atd. Tyto aspekty je třeba analyzovat, jelikož mají silný vliv na podnik a jeho existenci.

Struktura odvětví může být:

- atomizovaná – v odvětví působí velké množství menších podniků,
- konsolidovaná – v odvětví působí menší počet silných podniků.

V každém odvětví se situace samozřejmě stále mění. Faktory, které působí největší měrou, se nazývají změnotvorné síly. Mezi tyto faktory lze zařadit vývoj technologií, růst

globalizace, přírůstek či úbytek zákazníků, nové marketingové metody, tempo růstu odvětví apod. (Jakubíková, 2013).

Mikroprostředí můžeme rozdělit následovně:

- Sektor zákazníků – je důležité zajímat se o to, kdo jsou naši zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a jak je podnik dokáže uspokojit. Dále se lze ptát, kdo by mohl být naším zákazníkem a proč jím doposud není. Pak se jedná o otázky typu: „Proč naši potenciální zákazníci upřednostňují nákup u konkurence? V čem je konkurence lepší? Jak se pro zákazníky můžeme stát atraktivnější než konkurence?

Jde o to, abychom dokázali poskytnout zákazníkům vysokou hodnotu a zároveň se pokusit orientovat na potenciální zákazníky. Jednou z možností jak zajistit lepší konkurenceschopnost podniku, je správná definice cílové skupiny zákazníků.

- Sektor konkurentů – velice významným faktorem při tvorbě podnikové strategie je analýza konkurence. Je nutné zjistit, jaké faktory stojí za úspěchem konkurenčních firem stejně jako to, jaké faktory stojí za úspěchem, případně neúspěchem vlastního podniku. Na základě těchto zjištění by měl podnik přijmout taková opatření, která přispějí ke zvýšení hodnoty pro zákazníka. Tuto hodnotu lze chápat například jako cenu, kvalitu, rychlost poskytnutí služby, úroveň jejího poskytování, celkový dojem podniku atd. Mezi konkurenční výhody pak lze zařadit: tržní podíl, úroveň inovací, schopnost řízení nákladů či flexibilita výrobního procesu. Pro srovnání s konkurenty, lze použít metodu benchmarkingu. Jedná se o porovnávání vlastních výrobků a služeb s největšími konkurenty ale také s podniky, které patří ke špičkám v oboru. Výstupy benchmarkingu lze posléze použít k získání konkurenční výhody na trhu.
- Sektor dodavatelů – vše, co podnik vyprodukuje, vzniklo ze zdrojů. Tyto zdroje jsou zajišťovány pomocí spolupráce s dodavateli. Poskytují nám vstupy našich procesů a jsou velice důležité, zejména při řízení kvality. Při hodnocení dodavatelů hraje roli několik faktorů, jako jsou: cena, kvalita, dostupnost, spolehlivost dodavatele, která je velice důležitým faktorem především pro podniky uplatňující systém řízení just-in-time. Dalším aspektem je intenzita konkurence dodavatelů, ze které plyne vyjednávací síla dodavatele. Pokud je vyjednávací síla dodavatele velká, je pro podnik obtížné manipulovat s cenou.

S dodavateli, kteří vyhovují potřebám podniku, je nutné vybudovat dobré vztahy a posilovat tím tzv. vztahový kapitál firmy (Lhotský, 2010).

### **2.2.2.1 Porterova analýza konkurence**

O tuto metodu se zasloužil harvardský profesor Michael Porter a v současné době je velmi často využívána jako nástroj analýzy oborového prostředí podniku. Základem tohoto modelu je pět konkurenčních sil. Podle Portera, je výnosnost odvětví funkcí jeho struktury. Hlavní účel konkurenční strategie spatřuje v nalezení takové pozice, ve které bude podnik schopen odolat vlivům těchto pěti sil, nebo je dokonce využít ve svůj prospěch. Silami v Porterově modelu konkurenčního prostředí jsou:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
- hrozba substitutů,
- rivalita podniků v rámci odvětví.

Pomocí strategických rozhodnutí by firma měla ovlivňovat rovnováhu mezi těmito silami a pokoušet se o upevnění své pozice. Další možností je najít pro firmu novou pozici, strategicky výhodnější, ze které bude možno lépe bránit podnik proti konkurenčním silám. Tato analýza je také vhodná k předvídání daných faktorů a jejich změn, což dává firmě možnost přípravy na dané změny. Také je možné pomocí předvídání získat výhodu na trhu, pokud se nám podaří vybrat správnou strategii ještě před tím, než konkurence rozezná změnu rovnováhy v prostředí (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001; Mallya, 2007; Lhotský, 2010).

Nyní podrobněji k jednotlivým silám:

1. Vyjednávací síla zákazníků – zákazník je v silné pozici proti svému dodavateli, především pokud:
  - Může snadno změnit dodavatele, využít služeb konkurence. Toto je typické pro standardizované produkty,
  - jeho poptávka je velká nebo je významný z důvodů image,
  - má k dispozici informace o trhu, trh je v takovém případě transparentní,
  - je velké množství alternativních dodavatelů na trhu,
  - je velice citlivý na změny cen, takové zboží má vysokou cenovou elasticitu poptávky.
2. Vyjednávací síla dodavatelů – dodavatel je v silné pozici vůči odběrateli pokud platí následovné:

- Dodavatel je z hlediska své nabídky velký, nebo významný svou image,
  - není možné snadno přejít ke konkurenci, povětšinou se jedná a vysoce diferencované produkty,
  - zákazník nemá přístup k informacím o trhu,
  - na trhu se nachází jen málo alternativních dodavatelů,
  - zboží má nízkou elasticitu poptávky.
3. Hrozba vstupu nových konkurentů – tato hrozba se snižuje prostřednictvím následujících bariér vstupu do odvětví:
- Nutnost velkého kapitálu pro vstup do odvětví,
  - jedná-li se o odvětví přirozeného monopolu nebo je zde vysoký stupeň státní regulace,
  - již existující podniky v odvětví mají velké nákladové výhody,
  - napojení na existující distribuční kanály je obtížné.
4. Hrozba substitutů – substituty výrobku jsou pro podnik hrozbou, především pokud:
- Podniky, které nabízejí substituční výrobky, mají nízké náklady nebo zvyšují nabídku,
  - náklady na přechod na spotřebu substituty jsou nízké a jeho cena je také nízká.
5. Rivalita mezi existujícími konkurenty – rivalita mezi stávajícími podniky je vysoká, pokud:
- Odvětví je stagnující a vyznačuje se nízkou ziskovostí,
  - v odvětví existuje vysoký počet konkurentů,
  - v odvětví je přebytek výrobních kapacit,
  - produkt není diferencovaný, zákazník produkty nerozlišuje,
  - jde o nové odvětví, které je perspektivní,
  - bariéry odchodu z tohoto odvětví jsou vysoké (Lhotský, 2010).

Tento model lze využít při strategické analýze mikroprostředí podniku, ale také při hodnocení efektivnosti navržené strategie. Při volbě strategie se zaměřuje na to, aby opatření, které podnik přímá, snižovaly vyjednávací sílu dodavatelů i odběratelů, dále pak snižovaly hrozbu substitutů a zvyšovali bariéry vstupu do odvětví a v neposlední řadě zlepšovaly postavení vůči konkurenci (Lhotský, 2010).



## 2.3 Analýza konkurence

Pokud chce firma správně porozumět svému konkurenčnímu postavení, je nezbytné, aby se pokusila přezkoumat sebe vůči konkurentům. Dále pak, je neméně důležité analyzovat jednotlivé konkurenty, abychom byli schopni zodpovědět některé klíčové otázky jako:

- Se kterým konkurentem máme zahájit boj a jak máme postupovat?
- Jaký význam mají akce podniknuté konkurentem a co z nich vyvodit?
- Kterým oblastem bude lepší se vyhnout, jelikož je předpoklad, že by konkurent mohl reagovat emotivně nebo dokonce zoufale?

Důkladné analyzování konkurence a její následné pochopení je velice cenné. Nicméně je zde tendence podniků podceňovat sílu této znalosti, nebo jí podnik nevěnuje dostatečnou pozornost a tuto oblast zkoumá pouze povrchně. Firmy často mají dojem, že o svých konkurentech ví vše, že je nic nepřekvapí, protože s konkurenty soutěží každý den, nebo mají pocit, že konkurenci nelze systematicky analyzovat. Důkladná analýza vyžaduje vynaložení značného úsilí, avšak už v dávné minulosti vojevůdci věděli, že dobře poznat protivníka je polovina úspěchu (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001).

### 2.3.1 Analýza konkurence podle Kotlera

Firmy potřebují vědět odpovědi na následující otázky, týkající se jejich konkurence: Kdo jsou hlavní konkurenti? Jaké jsou jejich cíle? Jaké jsou jejich silné a slabé stránky? Jaké jsou jejich obvyklé reakce?

Nyní si popíšeme 5 základních kroků, které by měla firma uskutečnit, aby analyzovala svou konkurenci.

- **Identifikace konkurenční firmy** - tento úkol pro firmu obvykle příliš složitý není, T-mobile ví, že jeho konkurentem je Vodafone a O2, stejně jako ČD ví, že jejich konkurentem je RegioJet. Záleží na tom, na jaké úrovni firma svou konkurenci definuje, pokud se jedná o tu nejprostší úroveň, bude např. BMW vnímat jako konkurenci Mercedes a Audi.
- **Určení cílů konkurence** - když už podnik identifikoval svého konkurenta, dalším krokem je, zjistit, co je jeho cílem, z jakého důvodu jedná tak, jak jedná. Mohlo by se zdát, že každá firma chce maximalizovat své zisky, rozdíl je ale v tom, v jakém období. Maximalizace zisku v krátkém období bude vyžadovat jiné kroky, nežli maximalizace zisku v období dlouhém.

- **Identifikace konkurenčních strategií** - čím jsou si strategie jednotlivých firem podobnější, tím výraznějšími konkurenty si navzájem jsou. Skupina firem, které působí ve stejném odvětví a zastávají stejnou strategii, nebo se jejich strategie nápadně podobají, se nazývá strategická skupina. Pokud se firma začlení do nějaké strategické skupiny, její členové se automaticky stávají jejími hlavními konkurenty.
- **Hodnocení silných a slabých stránek konkurence** – jsou konkurenti schopni naplnit své strategické cíle? To záleží na schopnostech a zdrojích každé z firem. Je velice důležité, aby management správně identifikoval silné a slabé stránky konkurence. Firma by měla shromáždit informace o konkurenci za několik posledních let a z nich se dozvědět pokud možno co nejvíce o cílech, výkonech a strategiích konkurence.
- **Odhad reakce konkurenta** – vše, co o konkurentovi víme, je možné využít k odhadu jeho reakce např. na snížení ceny, uvedení nového produktu na trh či rozšíření reklamy. Je třeba správně porozumět mentalitě daného konkurenta, aby bylo možné jej efektivně předvídat.
- **Které konkurenty napadnout a kterým se vyhnout?** – Již dříve management firmy zjistil, kdo jsou hlavní konkurenti. Nyní je třeba se rozhodnout, se kterými firmami ve strategické skupině povedeme nejlítější konkurenční boj. Je možné, zaměřit se na jednu nebo více konkurenčních tříd.
- **Tvorba informačního systému o konkurenci** - – již jsme zmínili hlavní typy informací, které firma musí zjišťovat, aby bylo možné vést patřičný konkurenční boj. Tyto informace je třeba sesbírat, interpretovat, roztrždit a využít. Někdy je získání těch pravých informací časově i finančně náročné, avšak jejich nezískání může firmu stát mnohem víc (Kotler, 2007).

### 2.3.2 Analýza konkurentů podle Tiché a Hrona

Cílem této metody je ohodnotit konkurenční pozici vlastního podniku oproti podnikům konkurenčním, rozlišit jejich postavení a u klíčových konkurentů pozorovat:

- Zda jsou vystaveni tlaku, aby zlepšili své hospodářské výsledky,
- sledovat názory o odvětví, které prezentují manažeři konkurenčních podniků,

- zaměřit se na zázemí a filosofii konkurenčních manažerů, abychom je a jejich kroky mohli lépe předvídat,
- zjistit priority konkurentů a jejich výkonové cíle,
- odhadovat nejpravděpodobnější budoucí jednání konkurentů.

Od podniků, které jsou znevýhodněné vývojem odvětví, je možné očekávat strategický tah, fúzi či akvizici. Podniky, které jsou naopak favorizované vývojem v daném odvětví, mohou mít sklony k útokům na slabší konkurenty.

Analýza konkurentů je důležitá, jelikož bez ní nelze správně formulovat strategii vlastní. Nejdříve musíme porozumět konkurentům a jejich strategiím, abychom byli schopni vytvořit strategii vlastní na požadované úrovni. Dále pak zde funguje jistá provázanost mezi jednotlivými strategickými tahy konkurenčních podniků. Při rozpoznávání strategií a postavení konkurentů existují nejméně tři přístupy, které může podnik zastávat s ohledem na podíl na trhu.

1. Růst a budovat – tento přístup je založen na investicích do nových kapacit, jeho snahou je získat větší podíl na trhu a také dosáhnout rychlejšího růstu podniku, nežli je rychlost růstu odvětví.
2. Získat podíl na trhu a udržet ho – cílem je ubránit si své místo na trhu a rozvíjet se takovým tempem, jaké je tempo růstu rozvoje daného odvětví.
3. Vzdát se podílu na trhu – lze opustit tržní podíl s bojem nebo nezněj. Toto bývá často předzvěstí úplného vyklizení trhu.

Pokud se jedná o dosažení cílové pozice na trhu, existuje nejméně 6 postupů, mezi kterými se podnik může rozhodnout:

- Snažit se být na vrcholu – mít nejvyšší tržní podíl, nejlepší pověst a být tzv. first runner.
- Snažit se být jedním z předních podniků daného odvětví – např. podnik se snaží udržet mezi prvními pěti podniky.
- Být následovatelem – tzv. follower, ten, kdo někoho následuje, často se řadí doprostřed peletonu.
- Spokojit se s pozicí outsidera – tyto podniky jsou na spodu žebříčku, jejich zlepšení není realistické, není zde management s dostatečnými schopnostmi a podnik nemá ani ostatní zdroje.
- Provést tah, kterým se podnik posune o jednu až dvě příčky na žebříčku tržních pozic, jelikož management vidí, že je třeba vymanit se z pozice prohrávajícího nebo pátého kola u vozu.

- Hrát úlohu agresivního nováčka – toto lze pozorovat u podniků, které čerstvě vstoupili do odvětví a potřebují si vybudovat image a reputaci.

K hodnocení konkurentů a zjištění konkurenční pozice lze využít raster pro hodnocení konkurentů (Tichá, Horn, 2003).

**Obr. 2.2 Rastr pro hodnocení konkurentů**

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitativní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Nákladová výhoda *				
Pozice v rámci odvětví (současná) *				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Váznost konkurence (současná) *				
Váznost konkurence (v příštím roce) *				
Váznost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

- = k hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší (nejvyšší)  
2 = nadprůměrný  
3 = průměrný  
4 = podprůměrný  
5 = nejhorší (neohrožující)

(Tichá, Horn, 2003)

### 2.3.3 Benchmarking

Tato metoda slouží k porovnání vlastního podniku s ostatními konkurenty na trhu. Ukazuje nám, jaké jsou kapacity a schopnosti naší společnosti a také, jak propracované jsou procesy v ní. V dnešní době je benchmarking čím dál více využívaným nástrojem pro srovnání s konkurencí. Existuje několik přístupů k benchmarkingu:

- Historický přístup – organizace hodnotí svůj výkon v minulých letech, aby byla schopná identifikovat jakékoliv větší změny v těchto obdobích. Nevýhodou je, že firma může být dobrým vývojem uspokojena, nicméně důležité je, jak si vede v porovnání s konkurencí.
- Oborový benchmarking – zde lze určit standardní výkonnost v odvětví srovnáním výkonů organizací v něm působících a produkujících podobné služby či výrobky. Nevýhodou je, že i když společnost

vykazuje špatné výsledky ve srovnání s konkurencí, není vyloučeno, že může uspokojit zákazníka, třeba v určitém směru, více, nežli ostatní konkurenti.

- Best-in-class benchmarking – zde je porovnáván výkon organizace s výkonem nejlepšího konkurenta, nejsilnějšího článku strategické skupiny. Společnost se pak snaží přiblížit či napodobit takto dobrý výkon. Toto bývá výzvou pro managery (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

#### **2.3.4 SWOT analýza**

Základem strategické analýzy je analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Zkratka této metody pochází z anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats. Je třeba nejprve zpracovat odhad silných a slabých vnitřních stránek podniku a příležitostí a hrozeb okolního prostředí, abychom mohli vybrat správnou strategii a úspěšně ji realizovat. Strategie by měli být schopny těžit ze zjištěných silných stránek a využívat příležitostí. Každá firma bude mít jiné příležitosti a hrozby a také jiné silné a slabé stránky, z čehož plyne, že každá z nich bude mít svou specifickou strategii, využívající právě ty zdroje a příležitosti, kterými disponuje. Typickými příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení jsou:

- Silné stránky: dobrá pověst u dodavatelů, adekvátní finanční zdroje, nákladová výhoda, schopní řídicí pracovníci podniku, lepší reklamní kampaň.
- Slabé stránky: špatně využité kapacity, neefektivní management podniku, nejasný strategický cíl, průměrné marketingové schopnosti, nedokonalá distribuční síť, chybějící finanční zdroje.
- Příležitosti: vstoupit na nové trhy, uspokojit nabídku zákazníků dalšími produkty, překonání obchodních bariér na atraktivních trzích, rychlejší růst trhu, diversifikace.
- Ohrožení: konkurence výrobců s nižšími náklady, špatná pozice na trhu, zaostalost ve výzkumu a vývoji, rostoucí objem prodeje

substitučních výrobků, pomalý růst trhu, rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů, měnící se preference zákazníků, nepříznivé demografické změny.

Jakmile výše uvedené poznatky analyzujeme, je možné přistoupit k jejich sumarizaci. Tuto sumarizaci nám umožní matice SWOT analýzy, která nám dále pomůže vytvořit různé alternativy strategie podniku.

**Obr. 2.3 SWOT analýza a strategie**

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: ( Gabriela Klimánková, 2009)

- **Strategie SO** – tyto strategie využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, které byly identifikovány ve vnějším prostředí. Situace S-O umožňující použití takovýchto strategií se vyskytuje pouze zřídka, proto je tento kvadrant spíše stavem ke kterému by se chtěl podnik přiblížit.
- **Strategie WO** – tento typ strategií se zaměřuje na odstranění slabých stránek příležitostmi. Získávání dodatečných zdrojů k zužitkování příležitostí např. formou akvizice, joint venture nebo nábořem kvalitních pracovníků.
- **Strategie ST** – tyto strategie jsou využitelné ve chvíli, kdy je podnik schopen pomocí své silné stránky konfrontovat stránku slabou, např. pokud silné právní oddělení bude vymáhat pokuty u konkurentů, kteří se snaží kopírovat naše výrobky. V tomto případě je samozřejmě nutné, aby byly výrobky patentově chráněny.

- **Strategie WT** – jsou strategiemi zaměřujícími se na obranu, snaží se odstranit slabé stránky a zároveň vyhnout ohrožení zvenčí. Podnik uplatňující tyto strategie často bojuje o přežití, v takovýchto situacích často dochází k fúzím, omezování výdajů, bankrotu, nebo likvidaci (Tichá, Hron 2003; Mallya, 2007).

## **2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku**

Hlavním cílem této analýzy je provést objektivní zhodnocení jejího současného postavení. Jde o to, abychom zjistili, v čem je firma lepší než její hlavní konkurenti neboli, co je její silnou stránkou, ale také o to zjistit, v čem je na tom hůř než její konkurenti. Každá firma má své vlastní podnikové zdroje, jimiž se odlišuje od ostatních subjektů, těmito zdroji jsou např. zaměstnanci, manažeři, finanční prostředky, organizační struktura, mezilidské vztahy, stroje, budovy, různé znalosti, schopnosti, nebo také know-how. Tyto a jiné faktory působící na vnitřní prostředí podniku mají silný vliv na konkurenceschopnost a konkurenční postavení dané organizace. Každý podnik disponuje jak slabými tak silnými stránkami. Velký podnik bude povětšinou finančně silnější, nežli podnik malý, avšak malý podnik bude flexibilněji reagovat na změny v prostředí (Jakubíková, 2008; Mallya, 2007).

### **2.4.1 Analýza faktorů vnitřního prostředí**

Tato analýza je založena na identifikaci silných a slabých stránek podniku skrze základní vnitřní faktory, kterými jsou:

- Faktory technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- výrobní faktory a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Nyní se zaměříme na jednotlivé faktory podrobněji (Mallya, 2007).

#### **2.4.1.1 Faktory technického rozvoje**

Tento faktor intenzivně přispívá k tvorbě konkurenční výhody podniku tím, že napomáhá ke zlepšení výrobku či služeb poskytovaných firmou. Zlepšení těchto faktorů také vede ke zlepšení výrobního procesu, což má vliv na snížení výrobních nákladů a firma je poté schopná stanovit efektivnější cenovou politiku. Význam těchto faktorů je pro různé firmy odlišný, zatímco např. farmaceutické a počítačové firmy investují do technického rozvoje zhruba 5% svého obrátu, existuje mnoho firem, jež investují méně než 1% svého obrátu. Prostředky, takto získané, jsou použity především na výzkum a vývoj.

Cílem výzkumu a vývoje je umožnit podniku uspokojit své klienty rychleji a lépe, nežli konkurence. Z toho vyplývá, že podnik by se měl soustředit na výrobu výrobků, které pomalu stárnou a jejichž výrobní postup je možno udržet co nejdéle. Dalším klíčovým bodem je vyrábět výrobky, které jsou pokud možno co nejhůře napodobitelné. Zde lze rozlišovat 3 přístupy technologického rozvoje.

- Ofenzivní inovátoři - zde se často řadí malé a střední firmy, které jsou v oboru nové. Jejich snahou je odhadnout budoucí vývoj v rozmezí 2-5 let a získat tak konkurenční výhodu,
- defenzivní následovníci – tuto roli zastávají především velké podniky. Jsou schopné získat konkurenční výhodu nad inovátory, jelikož se rychle učí z jejich zkušeností a také chyb,
- defenzivní imitátoři – podniky uplatňující tuto strategii se povětšinou najdu v odvětví, ve kterých je technologie jednoduchá a mění se pomalu. Tyto organizace se pak snaží dělat to, co už nějaká firma před nimi dělat začala, ale její snahou je dělat to lépe a přilákat tak třeba i zákazníky, které samotný inovátor nedokázal oslovit.

#### ***2.4.1.2 Marketingové a distribuční faktory***

Podnik by měl být vědomě orientován na trh. Zákazníci na trhu jsou stěžejní pro úspěch či neúspěch podniku. V dnešní situaci už téměř nenalezneme výrobky či služby, které by se prodávaly samy. Úloha marketingu je v dnešním světě nepostradatelná. Společnost by měla být schopná segmentovat trh, předpovídat budoucí stav marketingu v organizaci, určit cílové skupiny a také stanovit pozici výrobku na trhu.

#### ***2.4.1.3 Výrobní faktory a řízení výroby***

Zde je třeba, aby management odpověděl na otázky či vysvětlil faktory, které jsou předmětem podrobnější analýzy v této oblasti. Tyto otázky jsou např.: jak moc mají být továrny automatizovány a jak mají být velké? Má být kapacita stanovena podle poptávky nebo má být o krok napřed? Které díly budeme vyrábět sami a které naopak zajistíme pomocí dodavatelů? Jsou výrobní prostředky na potřebné úrovni?

Mezi faktory lze zařadit např.: dostupnost surovin, efektivita výrobního zařízení, flexibilita v operacích, vyspělost systému řízení zásob, hospodárnost procesů a jiné.



#### **2.4.1.4 Faktory pracovních zdrojů**

Při analýze těchto zdrojů, se management snaží zjistit, zda organizace zaměstnává správné lidi s potřebnými znalostmi, a zda jsou tito lidé na správných místech ale také to, zda organizace poskytuje přitažlivé pracovní podmínky.

Organizace potřebuje pracovníky, kteří jsou k vedení organizace loajální, mají potřebné znalosti a jsou připraveni se učit, jsou motivovaní a dobře informovaní. V souvislosti s touto problematikou se mluví o řízení lidských zdrojů nebo také tzv. Human Resource Management. Cílem HRM je nabídnout trvalá pracovní místa, na nichž mají lidé pocit, že jsou užiteční. Velice důležitá je také motivace pracovníků a jejich identifikace s firmou.

Tyto faktory by mohli ovlivnit konkurenční postavení podniku a proto je třeba je analyzovat: účinnost struktury a práce, kompetentnost managementu organizace, kontrolní a plánovací systémy organizace, systém delegování pravomocí v organizaci, image organizace, úroveň zaměstnanců, vztahy zaměstnanců atd. (Mallya, 2007).

#### **2.4.1.5 Analýza finančních zpráv a údajů**

V této oblasti je cílem managementu podniku, zjistit úroveň finančního řízení firmy a její pozici ve srovnání s konkurenty. Finanční ukazatele dokážou věrně zobrazit konkurenční postavení, jelikož vycházejí z finančních zdrojů a výsledků dané firmy. Také jsou důležitým zdrojem informací pro stakeholdery, věřitele a management firmy. Nejčastěji používanými ukazateli jsou:

1. Poměrové ukazatele – tuto skupinu ukazatelů tvoří ukazatele ziskovosti a efektivnosti, které měří výkon managementu a ukazují rentabilitu.
- Rentabilita tržeb – ukazuje procentuální podíl zisku na tržbách.

$$ROS = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Tržby}} \quad (2.4)$$

- Kapitálová návratnost (return on equity) – zjišťuje návratnost, kterou získají zájmové skupiny z činnosti podniku.

$$ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

- Návratnost investic (return on assets) – ukazuje, jak je využíván majetek společnosti při tvorbě zisku.

$$ROA = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Celkový kapitál}} \quad (2.6)$$

2. Ukazatele likvidity – tyto ukazatele kvantifikují schopnost firmy dostát svým závazkům. Pokud firma není schopná plnit své závazky, v konečném důsledku dochází až k jejímu zániku a to i ve velmi krátkém časovém horizontu. Proto je důležitým úkolem managementu likviditu zajistit.

- Běžná likvidita – nebo také likvidita 3. stupně, je ukazatelem, který hodnotí celkovou likviditu podniku, uvažovanou ze souhrnu všech oběžných aktiv. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 1,7 – 3, toto je však závislé na odvětví, v němž firma působí.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

- Pohotová likvidita – nejdůležitější z ukazatelů likvidity, nepočítá se spornými málo likvidními položkami zásob. Ukazuje schopnost podniku okamžitě dostát svým krátkodobým závazkům. Zde by se měla výsledná hodnota pohybovat mezi 1 a 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.8)$$

- Okamžitá likvidita – tento ukazatel nebere v potaz nejen zásoby, ale také krátkodobé pohledávky. Výsledná hodnota by měla být v rozmezí 0,2 až 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.9)$$

- Průměrná inkasní lhůta – ukazuje, jak dlouho podnik průměrně čeká na prostředky vázané v krátkodobých pohledávkách.

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (2.10)$$

- Doba splácení závazků – naopak oproti předchozímu ukazateli, tento ukazatel udává dobu, za kterou náš podnik v průměru uhradí své závazky.

$$Doba\ splácení\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby} \times 360 \quad (2.11)$$

3. Ukazatele zadluženosti – obecně vyjadřují míru zadluženosti společnosti, ukazují nám, z jaké části je společnost financována dluhy a vklady akcionářů.

- Ukazatel dlouhodobé zadluženosti – říká nám, jaký je poměr dlouhodobých závazků společnosti k vlastnímu kapitálu.

$$Ukazatel\ dlouhodobé\ zadluženosti = \frac{Dlouhodobé\ závazky}{Vlasní\ kapitál} \quad (2.12)$$

- Úrokové krytí – ukazuje nám, jak je společnost schopná pokrýt fixní poplatky.

$$Úrokové\ krytí = \frac{Zisk\ před\ zdaněním}{Náklady\ na\ úroky} \quad (2.13)$$

4. Ukazatele aktivity – tyto ukazatele udávají, jak efektivně společnost využívá své zdroje.

- Obrat aktiv – vyjadřuje stupeň využití aktiv společností k tvorbě tržeb.

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva} \quad (2.14)$$

- Obrat fixních aktiv – vyjadřuje podíl investičního majetku na tvorbě tržeb společnosti.

$$Obrat\ fixních\ aktiv = \frac{Tržby}{Fixní\ aktiva} \quad (2.15)$$

- Obrat zásob – ukazuje nám, kolikrát se ve společnosti vymění zásoba. Pokud bychom chtěli zjistit dobu obratu zásob, vydělíme počet dní v roce výsledkem obratu zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (2.16)$$

Doba obratu zásob – tento ukazatel udává průměrný počet dní, za který se vymění zásoby ve společnosti. (Mallya, 2007)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (2.17)$$

5. Produktivita práce – ukazatel udává, jaké byly tržby za měsíc na jednoho zaměstnance. Hodnotu je třeba srovnat s hodnotami, které průměrně dosahují podniky v daném oboru (Produktivita práce, 2009).

$$x = \frac{\frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců}}}{\text{počet měsíců}} \quad (2.18)$$

Ačkoliv se tato finanční analýza může zdát jako naprosto transparentní, v mnoha případech tomu tak není. Existují určitá omezení, ke kterým se řadí např. odlišné účetní praktiky, které mohou ovlivňovat některé výsledky. Dále se lze setkat se snahou samotného vedení podniku zkreslit výsledky k lepšímu. Problém také nastává, pokud se snažíme určit, zda je hodnota ukazatele dobrá či špatná, jelikož můžeme jen těžko generalizovat (Mallya, 2007).

### 3 Charakteristika firmy

V této části práce se podrobněji seznámíme s firmou Herba Alko, s. r. o., její historií, organizační strukturou a prostředím, ve kterém působí.

#### 3.1 Historie firmy

Likérka byla založena v roce 1992 jako sdružení tří fyzických osob a její sortiment tvořilo pět druhů výrobků. Bylinné - fernet Alpina, Mariana, Agrimona a sladké likéry Kiwi a Banana. Právě od bylin (herba) a alkoholu (alco) bylo odvozeno jméno likérky - sdr. Herba Alco.

V roce 1994 přešla likérka ze sdružení na společnost s ručením omezeným a byla "počeštěna" na Herba Alko, s.r.o. Sortiment se rozšířil o populární vodku Region, Slezský rum a Coco Bay - kokosový likér.

V průběhu roku 1996 se ve spolupráci s Divadelní agenturou Echo a Divadlem Jára Cimrmana v Praze začala vyrábět Cimrmanova Hygea hořká a pánský likér. Sortiment se dále rozšířil o klasické výrobky jako vodky Silesia, Režná lihovina a Pepermintový likér. Mezi výrobky vyšší třídy se zařadil Liqueur de Griotte - pravý, který obsahuje pouze přírodní přísady i barviva a velice oblíbená Albánská borovička s pravým destilátem z jalovčinek. Do nabídky byl vedle 0,2, 0,5, 0,7 a 1 litr nově zařazen také obsah 0,1 litru.

Rozšířením sortimentu se zvýšila produkce, byla zakoupena nová adjustační technologie, a došlo k přestěhování výroby do nového a většího objektu v obci Štítina u Opavy.

Počátkem roku 2003 uvedla na trh absolutní novinku - revoluční rum s karamellem Che Guevara. Tento výrobek výrazně předčil očekávání. Che Guevara zaujme nejen výstředním a nepřehlédnutelným obalem, ale především naprosto novou dimenzí chuti. V roce 2010 vznikly dvě nové verze - Negro 60% a Rosso 30%. Dalšími novinkami jsou extra jemná, dlouhodobě uleželá vodka Aurora vyráběná náročným procesem vícenásobné filtrace přes dřevěné uhlí a mariana, lázeňský likér, vyráběn dle původní receptury likérky Mossler z roku 1875, Dry gin 1820 z pravého jalovcového destilátu s přídavkem bylinných a ovocných extraktů, Meruňka originál, borovička Průtahová neboli žlutá. Sedmou novinku představuje Ginfizz- sedmnácti procentní hit šedesátých let.

Mezi další milníky likérky patří vstup do nadnárodních řetězců Tesco ČR + SR, Makro C&C, Metro SR, Globus ČR a obnovení exportu na Slovensko.

Od samého počátku výroby je kladen nejvyšší důraz na kvalitu výrobků. Jsou vybírány jen ty nejlepší vstupní suroviny (od kvalitní vody a jemného lihu po přírodně identická aromata a destiláty). Produkty firmy se před adjustací skladují v dubových sudech nebo v nerezových tancích (dle charakteru výrobku) a je pečlivě hlídána doba zrání. Samozřejmostí je laboratorní analytická kontrola kvality každé šarže (Profil společnosti, 2006).

### 3.2 Prostředí firmy

Likérnictví jako takové je specifickým odvětvím, jež spadá pod potravinářský průmysl. Je zde však značný rozdíl v legislativě, která má pro likérnictví stěžejní význam. Nyní se zaměříme na několik faktorů, které jsou pro podnik důležité.

#### Spotřební daň

Jedná se o daň nepřímou a spolu s DPH mají tyto daně největší podíl při plnění státního rozpočtu. Stát, jejím prostřednictvím reguluje cenu určitých komodit, nebo se snaží zvýšit příjmy státního rozpočtu. Další funkcí spotřební daně je často snaha o regulaci poptávky po zdraví škodlivém zboží. Plátcí daně jsou provozovatelé daňových skladů a výrobci, poplatníci jsou pak koncoví zákazníci, jelikož daň je obsažena v ceně výrobku. Existuje pět základních kategorií, které jsou postiženy spotřební daní. Patří zde líh, víno, pivo, minerální oleje a tabákové výrobky. Naše firma se zabývá výrobou likérů, což znamená, že spotřební daň, která se jí dotýká, je spotřební daň z lihu. Základem takovéto daně je množství lihu, vyjádřené v hektolitrech etanolu za teploty 20°C, následně zaokrouhlené na dvě desetinná místa (Zákon o spotřebních daních, 2014).

**Obr. 3.1 Sazby spotřební daně**

Kód nomenklatury	Text	Sazba daně
2207	Líh obsažený ve výrobcích uvedených pod kódem nomenklatury 2207	28 500 Kč/hl etanolu
2208	Líh obsažený ve výrobcích uvedených pod kódem nomenklatury 2208 s výjimkou destilátů z pěstitelského pálení	28 500 Kč/hl etanolu
	Líh obsažený v destilátech ovocných z pěstitelského pálení	14 300 Kč/hl etanolu
Ostatní	Líh obsažený ve výrobcích uvedených pod ostatními kódy nomenklatury	28 500 Kč/hl etanolu

Zdroj: (Spotřební daň z lihu, 2012)

Výše uvedené sazby jsou již po několik let na stejné úrovni a v nejbližších letech není očekáván jakýkoliv výkyv těchto sazeb. Tento téměř naprosto neměnný vývoj je pro firmy působící v tomto oboru známkou, že prostředí je relativně stabilní (Spotřební daně, 2014).

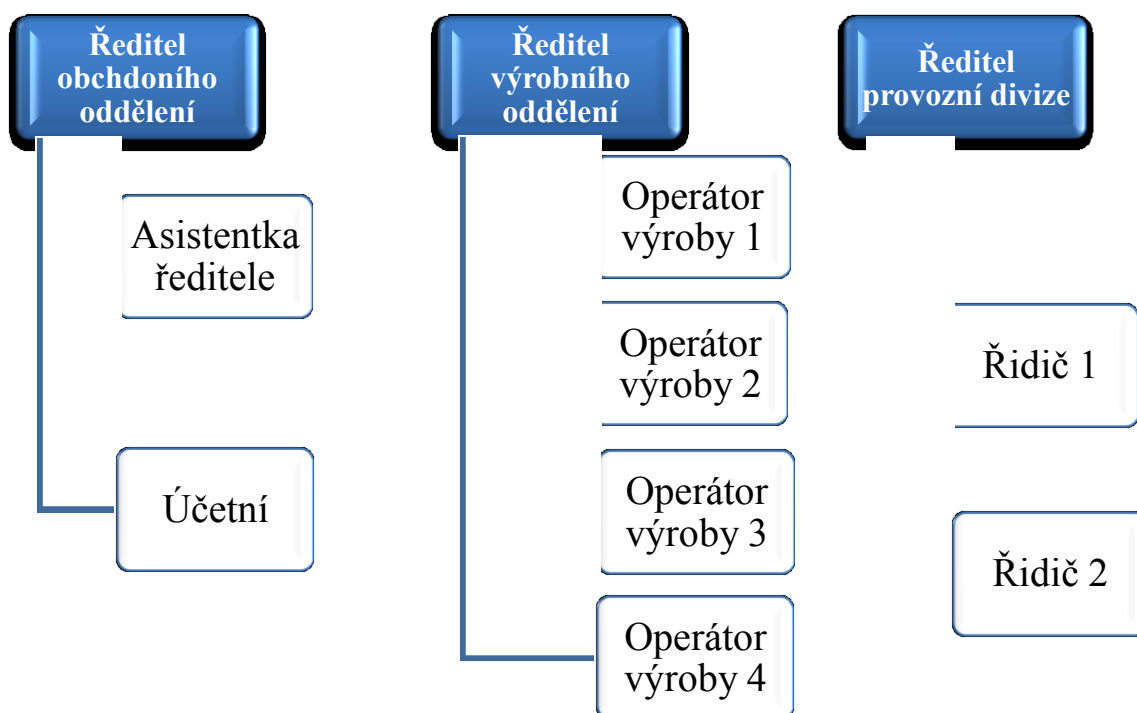
### **Kolkování**

Kolky jsou ceninami, které deklarují legálnost určitého zboží či výkonu. Dále pak zaručují, že za ně byl zaplacen poplatek státu nebo jsou známkou pravosti výrobku. Kolek by měl plnit 3 základní funkce. První z nich je autenticita zboží, dále pak správa dat o tomto zboží a možnost jej vysledovat. Každá lahev s likérem, kterou je možno si koupit, musí být označena kolkem. Takovéto kolky mohou využívat všech možných ochranných prvků cenin, avšak jsou zde určité finanční hranice. Běžné je využívání tónovaných řezaných papírů s vlákny a vodoznakem, liniové rastry, reflexní a optické variabilní barvy, negativní a pozitivní mikrotext, dále pak bývají opatřeny lepem s destruktivními vlastnostmi, a to pro případ, že by se je někdo pokusil odlepit (Jana Beránková, 2013).

### **3.3 Organizační struktura**

Vedení společnosti Herba Alko, s. r. o. je zajišťováno trojicí společníků. Celkový počet zaměstnanců, spolu se společníky firmy, jež jsou ve firmě zaměstnáni, je 12. Organizační struktura firmy je velmi plochá, jelikož zde nalezneme v podstatě pouze dvě úrovně. Každý ze společníků má svou část podniku a podnikových aktivit, o něž se stará. První z nich vede obchodní oddělení společnosti a má k dispozici dva zaměstnance. Druhý ze společníků vede výrobní oddělení, ve kterém působí další 4 zaměstnanci. Třetí ze společníků pak zajišťuje provozní chod společnosti sám. Zbývající dva zaměstnanci jsou řidiči, jež mají na starost nejen rozvoz výrobků zákazníkům firmy, ale také zajišťují dovoz etiket, lahví a lihu a jiných pro firmu nezbytných artiklů.

**Obr. 3.2 Organizační struktura firmy**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.4 Marketing a distribuce**

V oblasti marketingu se námi zkoumaná firma příliš neangažuje. Po rozhovoru s vedením firmy jsme se dozvěděli, že veškeré nástroje, které firma využívá k propagaci, jsou letáky a občasné propagační akce. Marně zde budeme hledat také jakékoliv marketingové oddělení.

Co se distribuce týče, firma je zaměřena především na velkoobchody, velké obchodní řetězce a restaurační zařízení. Existuje zde také několik podnikových prodejen, ve kterých lze alkohol nakoupit za výhodnější cenu nežli v obchodních řetězcích. Tyto prodejny jsou situovány v Opavě a jedna z nich se nachází přímo v sídle firmy ve Štítině. K distribuci firma využívá třech dodávek.

Odběratele firmy tvoří zhruba 200 zákazníků, z nichž jsou nejvýznamnějšími především Traffic a. s. (Pardubice), Benstar, s. r. o. (Ostrava-Hrabová), Tesco ČR a JIP východočeská, a. s. (Pardubice).

Pokud se podíváme na podíl prodeje jednotlivých výrobků, zjistíme, že produkty Che Guevara a Borovička jsou pro firmu stěžejní a každý z nich tvoří zhruba 20% obrátu firmy, což je velice vysoký podíl. Dále v prodeji mají své pevné místo vodky a tuzemák. Zbývající



sortiment firmy, převážně různé likéry, jsou prodávány pouze zřídka a jejich procentuální zastoupení je velice nízké. Vedením společnosti nám bylo vysvětleno, že na produkci konzumního alkoholu, jako je tuzemák a vodka, je možné vydělat jen opravdu málo. Firma se i tak snaží udržet široký sortiment zejména z toho důvodu, aby jednotlivé restaurační zařízení měli možnost nakoupit celý sortiment od naší společnosti.

### **3.5 Konkurence**

Vedení firmy považuje za konkurenci, jež má na firmu značný vliv, především velké zaběhlé podniky, které svým obratem i velikostí, několikanásobně převyšují firmu Herba Alko, s. r. o.. Na českém trhu samozřejmě působí velké množství malých likérek, ty však nechávají management naší firmy naprosto klidným. Jako významný konkurent je považována firma Stock Plzeň – Božkov, s. r. o., která má velice dobré jméno a její značka je spojována s kvalitou, což jí v konečném důsledku umožňuje prodávat své produkty za vyšší cenu. Dalším konkurenčním podnikem je podle vedení firmy slovenská společnost St. Nicolaus - trade, a. s., která naopak dodává alkohol do České republiky za dumpingové ceny. Tato úroveň cen by byla pro firmu Herba Alko, s. r. o. likvidační.

### **3.6 Vize a cíle podniku**

Společnost se v budoucnu bude snažit, podle slov jejího majitele, stát se prestižnější značkou, zbavit se nálepky levného regionálního výrobce a získat status známé, kvalitní, české značky. Tohoto cíle se pokusí dosáhnout také plánovanou změnou své celkové image. Tato změna by měla obsahovat nejen změnu firemní etikety a loga, ale také, možná, změnu názvu celé společnosti. Dalšími cíli podniku jsou pak její modernizace a také rozšíření jejího sortimentu.

Slabou stránkou firmy, která brání jejímu rozmachu a zlepšení image, je nedávná etanolová aféra v roce 2012, ve které je mimo jiné, Opava, označována za město smrti. Tato událost vzbudila u mnoha lidí značné obavy z alkoholu vyráběného právě malými, regionálními likérkami. Ačkoliv firma Herba Alko, s. r. o., neměla naprosto nic společného s celou kauzou, tak se nyní potýká s jejími negativními důsledky.

## 4 Praktická aplikace metod

V této části se zaměříme na využití většiny popsaných metod pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Tyto metody budeme aplikovat na firmu Herba Alko, s. r. o., kterou jsme podrobněji popsali v předešlé kapitole.

### 4.1 PEST analýza

Pro podrobnější zkoumání jsme vybrali několik faktorů pomocí metody MAP, jež působí na vnější okolí firmy. Těmito faktory jsou: daň z přidané hodnoty, daň z příjmů právnických osob, úroková míra, hrubý domácí produkt, míru nezaměstnanosti, demografický vývoj společnosti, vývoj inflace, průměrné mzdy v regionu a ceny pohonných hmot.

#### Daň z přidané hodnoty

DPH je nejdůležitější nepřímou daní našeho daňového systému. Vznikla v roce 1993 a v předešlé Československé republice existovala v podobě daně z obratu, která byla zákonem číslo 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty zrušena a nahrazena. Tato sazba má silný dopad na podnikatelské jednotky působící na území státu. Její změny jsou pro podnikatele nepříznivé, jelikož nestabilita prostředí a nejistota z něj plynoucí zvyšují riziko podnikatelského neúspěchu.

**Tabulka 4.1 Vývoj sazeb DPH v ČR**

Období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	23 %	5 %
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22 %	5 %
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19 %	9 %
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %
od 1. 1. 2013	21 %	15 %

Zdroj: vlastní zpracování (Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát, 2013)

Zvýšení základní sazby DPH má vliv na firmu Herba Alko, s. r. o., které muselo zareagovat zvýšením ceny svých výrobků. Zvýšení DPH má dopad na veškeré suroviny, nakupované podnikem. Zvýšení cen výrobků může mít vliv na poptávku zákazníků a v nejhorším možném případě může vést až ke ztrátě některých z nich (Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát, 2013).

### **Daň z příjmu právnických osob**

Daň z příjmu právnických osob je jednou ze základních příjmových daní a vztahuje se na subjekty založené za účelem podnikání ale také na ostatní subjekty, jako jsou nadace či občanská sdružení. Díky složité daňové legislativě je výpočet této daně náročný.

Sazba daně z příjmů právnických osob byla v roce 1999 na nejvyšší úrovni za posledních 15 let a to ve výši 35%. Od onoho roku neustále klesá, v roce 2003 činila sazba 31%, v roce 2006 24% a od roku 2010 se ustálila na 19%.

**Tabulka 4.2 Vývoj sazeb daně z příjmu právnických osob**

Rok	Sazba daně
2010-2014	19%
2009	20%
2008	21%
2007	24%
2006	24%
2005	26%
2004	28%
2000-2003	31%
1999	35%

Zdroj: vlastní zpracování (Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob, 2014)

Můžeme sledovat jasně klesající tendenci, což pozitivně ovlivňuje podnikání a podnikatelské jednotky jako takové. Tuto, pro podnikatele pozitivní tendenci vývoje se může pokusit narušit ČSSD, která se nechala slyšet, že pokud vyhraje volby, které následně vyhrála, pokusí se prosadit zvýšení daně z příjmů právnických osob na 21% (Milan Mikulka, 2013).

### **Hrubý domácí produkt**

Je peněžním vyjádřením hodnoty všech statků a služeb, které byly nově vytvořeny na určitém území, za určitý časový úsek, většinou rok. Jeho uplatnění je především při stanovování výkonnosti ekonomik států.

**Tabulka 4.3 Meziroční vývoj HDP**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Růst HDP v %	2,5%	1,8%	-1,0%	1,4%	1,4%	2%

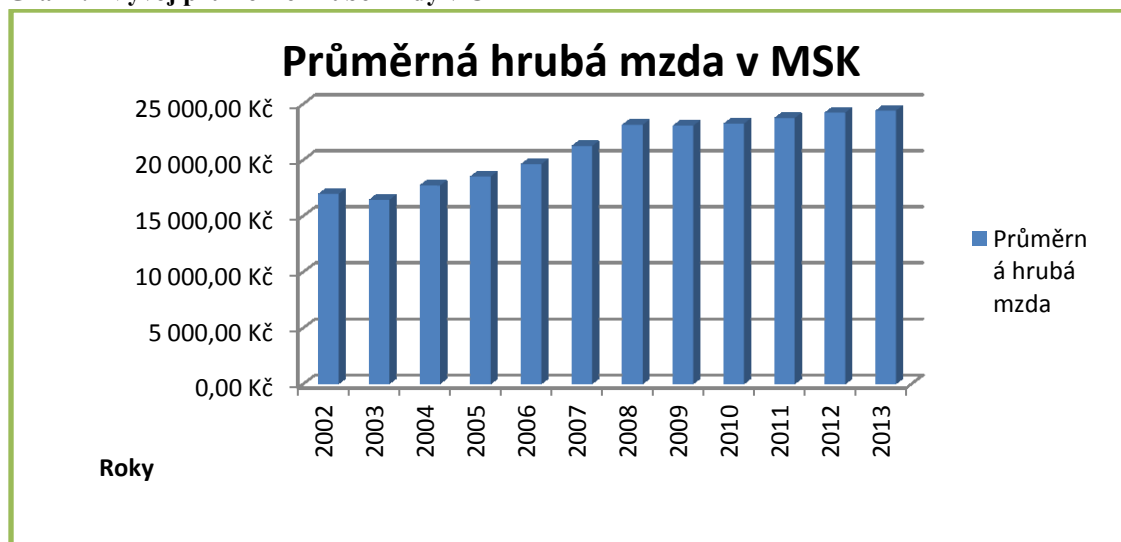
Zdroj: Vlastní zpracování (Makroekonomická predikce, 2014)

Vývoj HDP značně poznamenala světová ekonomická krize, která nastala v roce 2008, a v jejím důsledku se v roce 2009 propadl hrubý domácí produkt. V roce 2010 byl meziroční růst HDP 2,5%, v následujícím roce růst zpomalil a dosáhl hodnoty 1,8%. V roce 2012 byl meziroční růst HDP dokonce záporný, nicméně v následujícím roce 2013 byl opět meziroční růst kladný, ve výši 1,4%. Dále makroekonomická predikce udává předpověď pro rok 2014 ve výši 1,4% a rok 2015 také růst ve výši 2%. (Makroekonomická predikce, 2014).

### **Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji**

Průměrná hrubá měsíční mzda v Moravskoslezském kraji má téměř neustále rostoucí tendenci v období od roku 2003 do roku 2013. V roce 2002 byla průměrná měsíční mzda 16,969 Kč a v následujícím roce poklesla na 16,439Kč. V roce 2013 pak průměrná hrubá mzda v kraji činila 24,408 Kč.

**Graf 4.1 Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR**



Zdroj: vlastní zpracování (Regionální statistika ceny práce, 2002-2013)

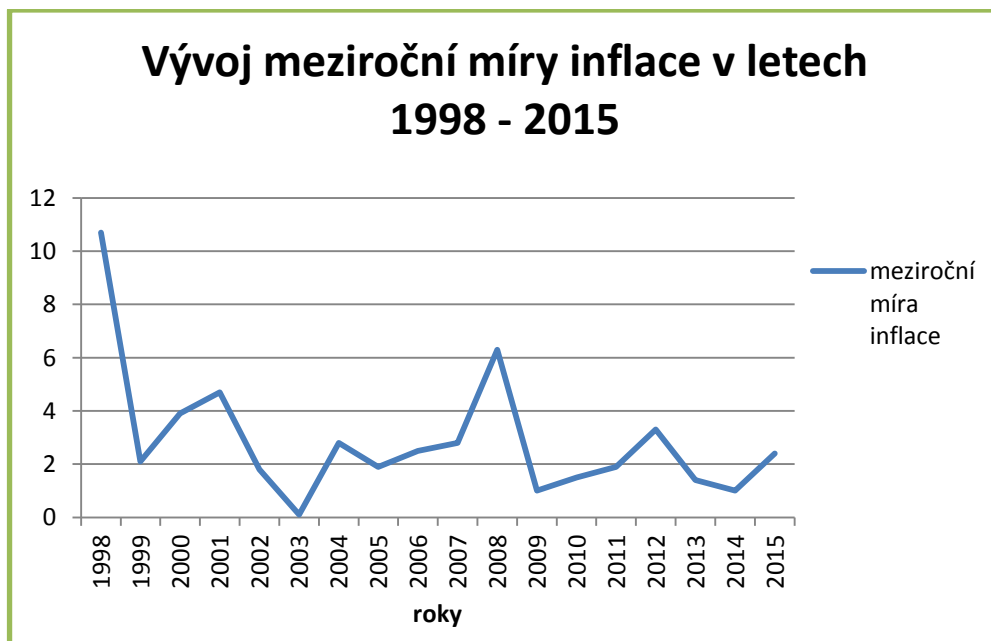
V roce 2013 byla průměrná mzda v MSK 24,408 Kč a v roce 2012 činila 24,237 Kč, což je meziroční nárůst pouze 0,7 %. Index spotřebitelských cen mezitím stoupl o 3,6%, což dokazuje, že reálné mzdy se mezi rokem 2012 a 2013 snížili.

Mzdy mistrů v potravinářském průmyslu, na území celé ČR, se pohybují v rozmezí 26,400 Kč až 36,900Kč a mzdy techniků pro kontrolu jakosti a hygieny v potravinářství jsou 18,700 Kč až 30,400. Ve zkoumaném podniku, jsou mzdy pracovníků na úrovni zhruba 16,000 Kč. Tato výše vyplácené mzdy může být pro podnik silnou stránkou, jelikož oproti konkurenci ušetří, ale také může mít negativní dopady v podobě migrace zaměstnanců, což by se dalo považovat za stránku slabou, či hrozbu, jelikož zaškolení nových pracovníků je pro firmu spojeno s určitými náklady (Mzdové srovnání, 2012).

## Inflace

Inflace je obvykle chápána jako růst většiny cen v dané ekonomice. Jedná se o oslabení reálné hodnoty měny vůči službám a zboží, jež spotřebitel nakupuje (Co je to inflace?, 2014).

**Graf 4.2 Vývoj inflace v letech 1998-2015**



Zdroj: Vlastní zpracování (ČSU; Makroekonomická predikce, 2014)

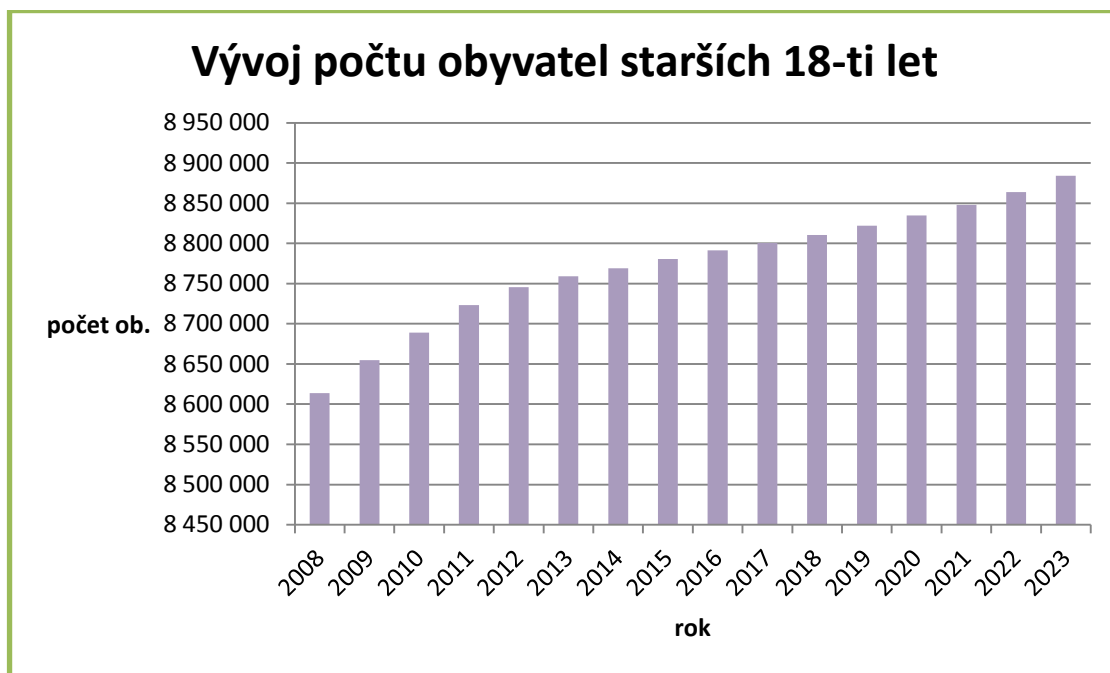
Z grafu lze vyčíst, že meziroční inflace se od roku 1998 snížila z 10,7% na 2,2 procenta, dále pak pomalu stoupala až do roku 2001 na 4,7%, následoval pokles až do roku 2003, kdy meziroční výše inflace činila rekordně nízkých 0,1%. V dalších letech se průměrná meziroční inflace pohybovala na úrovni zhruba 2,1%, pokud nebudeme uvažovat rok 2008, který byl silně ovlivněn světovou ekonomickou krizí. Makroekonomická predikce pro rok 2014 udává meziroční míru inflace ve výši 1% a pro rok 2015 ve výši 2,4%. Předpokládaná nízká inflace roku 2014 pozitivně ovlivní firmu, ve smyslu nižších nákladů. Následné zvýšení

inlace v roce 2015 naopak firmu ovlivní negativně, jelikož její náklady porostou (Makroekonomická predikce – leden 2014, 2014).

### Demografický vývoj populace

Co se týče tohoto faktoru, bude nás především zajímat vývoj počtu obyvatel starších 18-ti let, tedy obyvatel, kteří mohou konzumovat alkoholické výrobky.

**Graf 4.3 Vývoj počtu obyvatel starších 18-ti let.**



Zdroj: Vlastní zpracování (Prognóza populačního vývoje České republiky, 2008-2070)

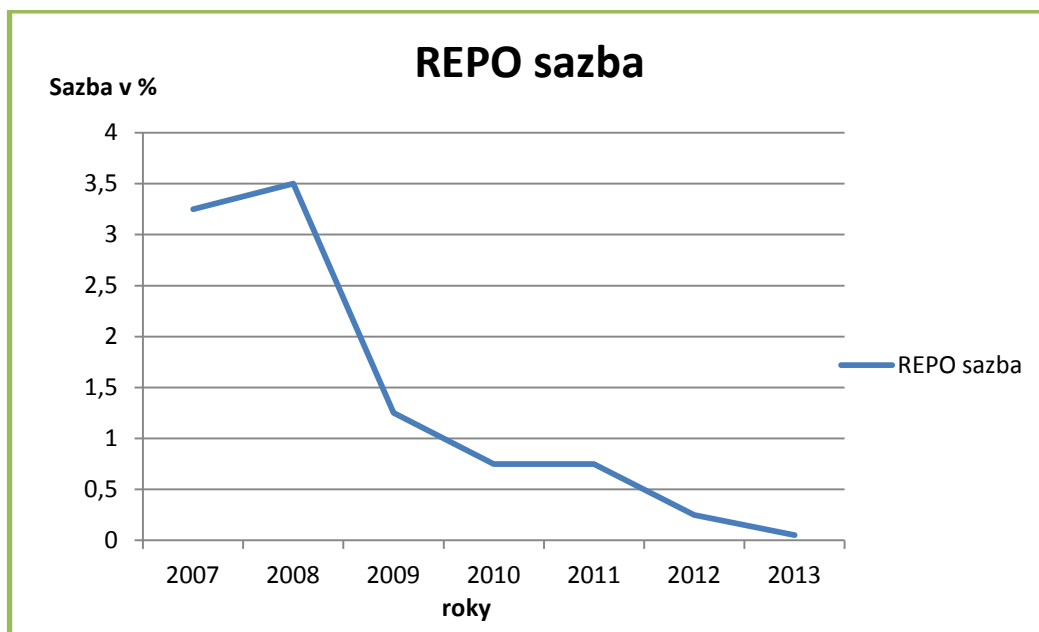
V grafu lze jasně vidět, že počet obyvatel starších 18-ti let, bude růst až do roku 2023, kde predikce končí, avšak lze předpokládat, že růst bude pokračovat i po daném roce. Tento demografický vývoj je pro firmu velice žádaný a jedná se jednoznačně o příležitost. Jak je všeobecně známo, populace stárne, to sebou nese mnoho rizik a hrozeb pro civilizaci jako takovou, avšak námi zkoumaná společnost se může těšit ze zvýšení počtu potenciálních zákazníků a tím i zvýšení poptávky.

### Úroková míra

Předposledním faktorem analýzy bude úroková míra. Základem úrokové míry, za kterou poskytují banky úvěry je úroková míra, za kterou si mohou vypůjčit prostředky od ČNB. Hypotéky jsou na pohyb těchto sazeb zvláště citlivé. Náš podnik využívá kontokorentní úvěr od RB a. s. ve výši 524.319 Kč a půjčku fyzické osoby ve výši 300.000 Kč. Úrokové sazby, za které poskytují banky úvěry podnikům, klesly od roku 2010 z 3,85%

na 2,79% v roce 2013. REPO sazba ČNB se pak snižovala od roku 2008 až na pouhých 0,05% v roce 2013 (Úrokové sazby korunových úvěrů poskytnutých bankami nefinančním podnikům v ČR: vybrané ukazatele – nové obchody (%), 2013).

**Graf 4.4 Vývoj REPO sazby 2007-2013**



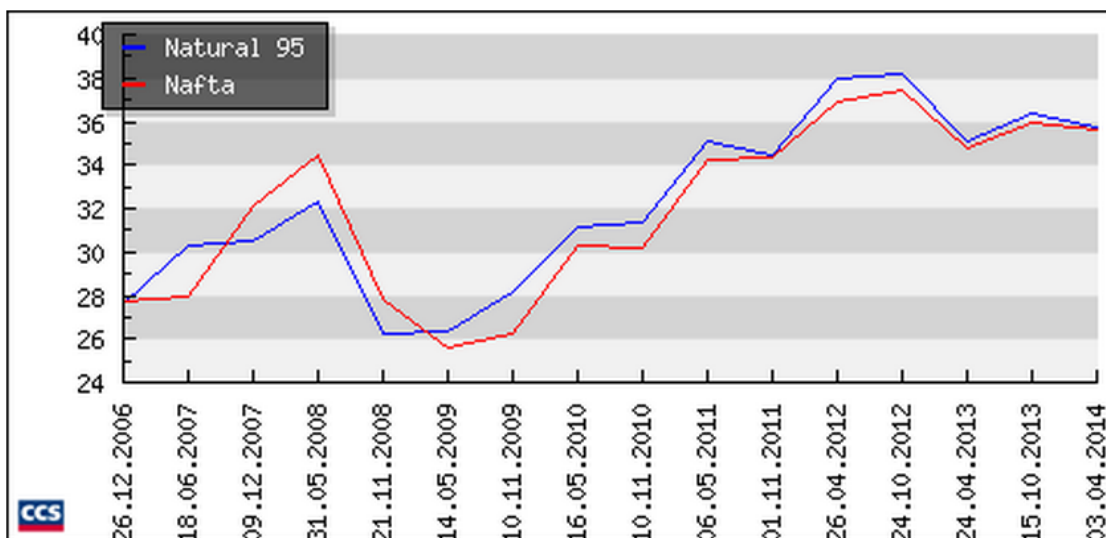
Zdroj: Vlastní zpracování (Historický vývoj úrokové sazby, 2014)

Snížení výše uvedených úrokových měr může mít pozitivní dopad na financování podniku kontokorentním úvěrem od RB a. s. ale také může podpořit různá rozhodnutí podniku o dalším financování investic bankovními úvěry. Z tohoto důvodu lze vývoj úrokových sazeb hodnotit jako příležitost pro firmu.

### **Vývoj cen pohonných hmot**

Pro účely naší práce je důležité zhodnotit vývoj cen pohonných hmot, jelikož naše firma rozváží své produkty převážně na vlastní náklady. Jak bylo zmíněno již v popisu firmy, v organizační struktuře, která čítá momentálně 12 zaměstnanců, jsou dva z nich na pozici řidičů.

**Graf 4.5 Vývoj cen pohonných hmot**



Zdroj: (Radar vývoje cen pohonných hmot, 2014)

Z grafu č. 4.5 lze vyčíst, že cena litru benzínu i nafty byla v roce 2006 zhruba 28 Kč, následně do poloviny roku 2008 stoupla cena benzínu na 32 Kč a nafty na 34 Kč za litr. Následoval pokles, který se zastavil u benzínu na konci roku 2008, kdy jeho cena byla 26 Kč za litr, a u nafty v polovině roku 2009, kdy její cena klesla lehce pod úroveň 26 Kč za litr. Od této chvíle zaznamenaly ceny pohonných hmot růst s občasou stagnací či lehkým poklesem až k ceně 38 Kč za litr benzínu a necelých 38 Kč za litr nafty, a to koncem roku 2012. Následoval pokles do začátku roku 2013 a následný růst ceny, až k dnešním hodnotám 36 Kč za litr benzínu a necelých 36 Kč za litr nafty.

Vývoj ceny pohonných hmot je silně závislý na světovém dění, a proto se velice těžko odhaduje. Nicméně z grafu lze usuzovat stoupající tendenci, která je pochopitelná i z důvodu neobnovitelnosti těchto zdrojů. Pro firmu je tento vývoj cen pohonných hmot hrozbou.

### **Příležitosti a hrozby zjištěné na základě analýzy PEST**

Při aplikaci metody PEST jsem zároveň využil metody MAP. Prvním krokem byl výběr faktorů, jež mohou mít vliv na firmu. Druhým krokem byla analýza dosavadního vývoje a následovala predikce budoucího vývoje jednotlivých faktorů. Následně jsme vyhodnotili jednotlivé faktory a jejich možný vliv na firmu.

Zjistili jsme, že mezi příležitostmi firmy patří především demografický faktor, tedy věkový vývoj společnosti, který může zvýšit poptávku po produktech. Další příležitostí je vývoj úrokové míry, který umožňuje levnější financování možných budoucích investic firmy. Jako poslední příležitost bychom uvedli nízkou míru inflace v roce 2014, což bude mít vliv na snížení nákladů firmy.



Mezi hrozby lze zařadit snahu ČSSD, která vyhrála volby, o zvýšení daně z příjmů právnických osob, což by se negativně dotknulo zisků společnosti. Další hrozbou pro firmu je zvýšení sazby DPH, v jejímž důsledku vzrostly firmě pořizovací náklady surovin, což vedlo ke zvýšení cen výrobků a toto se může negativně podepsat na spokojenosti zákazníků či jejich počtu. Dále pak inflace v roce 2015 může firmu ohrozit, jelikož bude mít vliv na zvýšení jejích nákladů. Poslední hrozbou pro společnost je vývoj cen pohonných hmot, který by v případě růstu měl negativní důsledek na náklady firmy.

## **4.2 Analýza vnitřních faktorů**

Tato analýza se zaměřuje na zkoumání různých oblastí uvnitř podniku a jejím cílem je zjistit silné a slabé stránky firmy.

### **Faktory technického rozvoje**

Již v teoretické části jsme zmínili, že výzkum a vývoj si klade za cíl uspokojovat potřeby zákazníků rychleji a lépe nežli konkurence. Námi zkoumaná firma však svůj vlastní výzkum a vývoj nemá, nicméně se snaží nezůstat pozadu. Několik investic do lepších technologií a inovovaných zařízení již firma realizovala.

V současné době se dokončuje projekt koupě nové výrobní linky, která bude schopna razantně zvýšit produkci firmy, která se nyní pohybuje zhruba okolo 100,000 lahví alkoholu měsíčně. Nyní lihovar disponuje dvěma výrobními linkami, jež jsou již mírně zastaralé, a jejich příprava na plnění a etiketování jiného výrobku ze sortimentu zabere spoustu času, což snižuje efektivitu a produktivitu firmy. Hodnota této investice se předpokládá ve výši zhruba 1,000,000 Kč.

Nedávno byl v likérce zaveden systém rodných listů k alkoholu, jež jsou ke stažení na internetových stránkách firmy. V příloze č. 1 je pro ukázkou uveden jeden z rodných listů, konkrétně k borovičce, která tvoří zhruba 20% objemu prodeje našeho lihovaru.

### **Marketingové a distribuční faktory**

V dnešní době je marketing velice důležitou součástí podnikání. Jeho prostřednictvím podnik získává zákazníky a tak i zvyšuje objem prodeje. Nyní se zaměříme na marketingový mix společnosti Herba Alko, s. r. o.

Prvním prvkem marketingového mixu je produkt. Obecně se jedná o službu či výrobek, avšak pro naši konkrétní společnost je produktem pouze výrobek. Obal výrobku tvoří lahev, která je opatřena etiketou. Z etikety je možné se dozvědět, o jaký druh alkoholu se

jedná, ale především, jaký obsah alkoholu výrobek má. Dále je zde samozřejmě uveden obsah samotné lahve. Logo firmy a čárový kód jsou samozřejmostí.

Cena produktů je stanovena nákladově, jejím základem je kalkulace všech nákladů firmy. K získané ceně se připočítává zisková přírážka, která není u všech produktů stejná, podnik musí hledět nejen na své náklady, ale také na ceny konkurence. Z tohoto důvodu se marže pohybuje mezi 15 až 30 %. Cena se také mění v závislosti na velikosti objednávky a celkové poptávce odběratele. Jelikož naše firma spolupracuje především s velkoobchody nebo velkými řetězci hypermarketů, tlak na cenu je velice silný.

Místem je pro firmu obec Štítina v okrese Opava. Zde má firma své sídlo, výrobní zařízení ale také sklad. Výhodou pro firmu byly nízké pořizovací náklady nemovitosti, jelikož se nejedná o lukrativní městskou oblast. Distribuce je pak zajišťována dvěma řidiči, kteří mají k dispozici tři automobily.

Podpora prodeje je zajišťována promo akcemi, různými reklamními letáčky a internetovými stránkami, na kterých je možné shlédnout celý sortiment firmy. Jednotlivé produkty jsou zde podrobně popsány a nechybí ani jejich fotografie. Dále zde nalezneme několik základních informací o firmě a její historii a také sekci aktuality, v níž se likérka snaží vyzdvihovat důležité změny, novinky a události. Firma investuje do reklamy velmi málo prostředků, jak už bylo zmíněno.

### **Výrobní faktor a řízení výroby**

Likérka Herba Alko je výrobním podnikem který má za sebou více jak dvacetiletou minulost. Zprvu byl objem produkce nízký, stejně jako byl její sortiment velice úzký. Dva roky po založení přešla likérka ze sdružení na společnost s ručením omezeným. Další dva roky na to, se přestěhovala do obce Štítina u Opavy a došlo k rozšíření výroby pomocí nové adjustační technologie. V dalších letech proběhlo v podniku nespočet různých inovací a byly nakoupeny a modernizovány různé technologie. V letošním roce bude nakoupena plnicí linka, jež umožní realizovat momentální denní produkci 2-3 tisíc lahví, za pouhé dvě hodiny. Tato investice bude ve výši zhruba 1,000,000 Kč. Firma spolupracuje pouze se třemi hlavními dodavateli, kteří zajišťují dodávky lahví, lihu a etiket. Veškerý vyrobený alkohol se před samotnou adjustací, tedy plněním, skladuje v dubových sudech či nerezových tancích, podle charakteru lihoviny. Je kladen velký důraz na jeho dobu zrání. Nyní je již samozřejmostí i laboratorní analytická kontrola každé šarže. Všichni zaměstnanci jsou dobře obeznámeni s postupem a náplní práce. Jejich odměna je fixní plat plus každoroční prémie. Firma využívá

tzv. systému tlaku, výroba je realizována na sklad a následně prodána. Řízení výroby se věnuje jeden ze společníků firmy, který má k dispozici 4 pracovníky.

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Firma patří mezi malé lihovary a v současné době má 12 zaměstnanců, včetně 3 společníků. Každý ze společníků má na starost určitou firemní oblast. První ze společníků vede obchodní oddělení a má k dispozici 2 zaměstnance. Druhý společník se stará o výrobu a má k dispozici 4 zaměstnance, třetí společník má pak na starost provozní oddělení. Dále zde působí dva řidiči, jejichž prostřednictvím se alkohol dostává k odběratelům. Firma disponuje budovou, jež plní několik funkcí. V přízemí je jak podniková prodejna, tak zde probíhá výroba a skladují se zde vyrobené palety alkoholu. V prvním patře pak nalezneme administrativní část firmy. Základní kapitál firmy byl v roce 1999 navýšen z původních 300,00 Kč na 1,500,000 Kč. Firma využívá pouze kontokorentního úvěru, který bývá před koncem roku splacen.

### **Faktory finanční a rozpočtové**

V této části práce se zaměříme na zhodnocení vybraných ukazatelů finanční výkonnosti a stability námi zkoumaného podniku. Předmětem zájmu budou především poměrové ukazatele, kromě ukazatele kapitálového trhu, jelikož firma není akciovou společností a ukazatele zadluženosti. Firma využívá pouze vlastního kapitálu a nemá žádné dlouhodobé závazky.

### **Ukazatele rentability**

V této kapitole je zobrazen výpočet rentability aktiv (dále jen ROA), rentability vlastního kapitálu (dále jen ROE) a rentability tržeb podniku (dále jen ROS). V následující tabulce 4.3 lze vidět, jaký byl vývoj v jednotlivých letech 2008-2012 pro firmu Herba Alko.

**Tabulka 4.3 Ukazatele rentability**

Ukazatel	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
ROA	3,08%	2,99%	0,95%	0,57%	0,24%
ROE	3,08%	2,99%	0,95%	0,57%	0,24%
ROS	3,81%	3,67%	1,37%	0,63%	0,27%

Zdroj: Vlastní zpracování (výroční zprávy firmy 2008-2012)

Rentabilita aktiv ukazuje to, s jakou efektivitou firma vytváří zisk, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jej tvoří. Lze pozorovat klesající tendenci ROA, kdy v roce 2008 byla na nejvyšší úrovni, spolu s rokem 2009, poté se propadla o 2% a v roce 2010 činila necelé 1%. V roce 2012 byl ukazatel na nejnižší hodnotě 0,24% za pozorované období pěti let.

Ukazatel ROE informuje o tom, jak efektivně jsou zhodnocovány prostředky, které do podnikání vložili sami podnikatelé. Jak lze vidět, ukazatel ROA je totožný s ukazatelem ROE, což je důsledkem toho, že firma pracuje pouze s vlastním kapitálem, nikoliv cizím.

Ukazatel ROS informuje o tom, jak velkou tržbu musí podnik vytvořit, aby dosáhl 1Kč zisku. ROS byla podobně jako ROA respektive ROE, také na nejvyšší úrovni v prvním sledovaném roce a její tendence byla podobně sestupná jako u předešlých ukazatelů.

Hodnoty ukazatelů rentability nejsou nikterak vysoké, minimální hodnota ROA by se měla pohybovat kolem 8%, hodnota ROE zhruba kolem 10%. ROS je často velice silně závislá na daném odvětví, ve kterém se firma pohybuje, a proto zhodnotíme tento ukazatel až po analýze rentability konkurentů.

### Ukazatele likvidity

V této kapitole se zaměříme na likviditu pohotovou a likviditu běžnou. Jejich vývoj od roku 2008 do roku 2012 nalezneme v tabulce č. 4.4.

**Tabulka 4.4 Ukazatele likvidity**

Ukazatel	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,10	1,10	1,10	1,16	1,37
Pohotová likvidita	0,65	0,83	0,89	0,89	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování (výroční zprávy firmy 2008-2012)

Běžná likvidita firmy se od roku 2008, do roku 2010, držela na hodnotě 1,1 což je lehce pod doporučenými hodnotami, které jsou v rozmezí 1,5 až 2,5. Nicméně v následujících dvou letech se začala hodnota běžné likvidity stoupat až k hodnotě 1,37.

Pohotová likvidita byla v roce 2008 na hodnotě 0,65. Další tři roky, 2009, 2010, 2011 se blížila k 0,9 a v posledním roce 2012 dosáhla hodnoty 1. Optimální hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.

Lze sledovat postupně se zlepšující hodnoty jak pohotové tak běžné likvidity, což je pro firmu jednoznačně žádoucí vývoj.

### Ukazatele aktivity

V této části práce jsou vypočteny ukazatele obratu aktiv, obratu fixních aktiv, obratu zásob a doby obratu zásob. V následující tabulce č. 4.5 lze vidět jejich vývoj ve sledovaném období 2008-2012.

**Tabulka 4.5 Ukazatele aktivity**

Ukazatel	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	0,81	0,81	0,69	0,90	0,91
Obrat fixních aktiv	1,70	1,89	1,79	2,32	2,38
Obrat zásob	3,84	6,00	5,91	6,45	5,47
Doba obratu zásob (dny)	93,78	59,97	60,91	55,80	65,85

Zdroj: Vlastní zpracování (výroční zprávy firmy 2008-2012)

Obrat aktiv ukazuje efektivitu využití veškerých aktiv, kterými firma disponuje, bez ohledu na jejich zdroje krytí. Tento ukazatel by měl nabývat hodnoty minimálně 1, což se námi zkoumané firmě nepodařilo ani v jednom ze sledovaných roků. V roce 2008 a 2009, byla hodnota ukazatele 0,81, v roce 2010 poklesla až na 0,69 aby se následně zvýšila v letech 2011 a 2012 na hodnotu 0,9.

Obrat fixních aktiv je ukazatelem efektivnosti využívání veškerého dlouhodobého majetku, jako například budov, strojů, dopravních prostředků a podobně. V letech 2008 až 2010 se pohybovala hodnota ukazatele na úrovni zhruba 1,8. V následujících dvou letech se firmě povedlo tuto hodnotu zvýšit až na přibližně 2,35. Nízké hodnoty tohoto ukazatele jsou signálem pro oddělení výroby, které by mělo zvýšit využívání svých kapacit.

Ukazatel obratu zásob nám sděluje, kolikrát se za rok každá položka zásob přemění v peněžní prostředky a znovu uskladní. Určuje tedy úroveň likvidity těchto zásob. V roce 2008 byl obrat zásob nejnižší za sledované období a jeho hodnota dosáhla pouhých 3,84, což

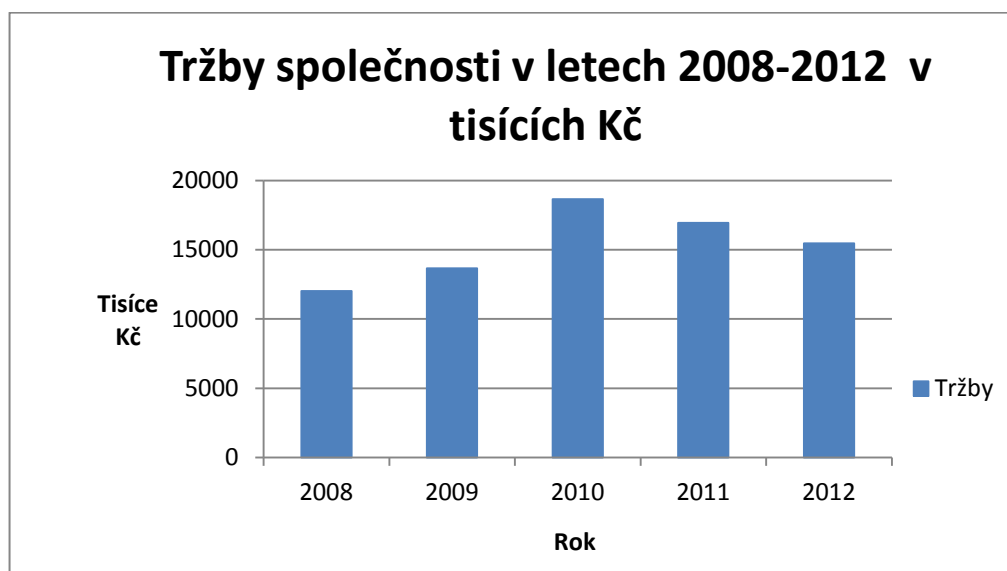
znamená, rychlost obratu zásob byla zhruba 94 dní. V roce 2009 se hodnota obratu zásob téměř zdvojnásobila a hodnota ukazatele byla 6. Následující rok 2010 se hodnota snížila na 5,91. V roce 2011 se hodnota opět zvýšila až na 6,45, což znamená, že doba obratu zásob byla jen zhruba 56 dní. V roce 2012 pak hodnota opět klesla na 5,47 (Ing. Daniel Jadviščík, 2011).

Určit, zda jsou hodnoty dosažené firmou dobré či špatné není nyní zcela možné, jelikož je třeba porovnat je s hodnotami jiných podniků v daném odvětví.

### Vývoj tržeb

V následujícím grafu č. 4.6 je znázorněn vývoj tržeb společnosti Herba Alko, s. r. o. za období 2008-2012.

**Graf 4.6 Tržby společnosti Herba Alko, s. r. o. v letech 2008-2012 v tisících Kč**



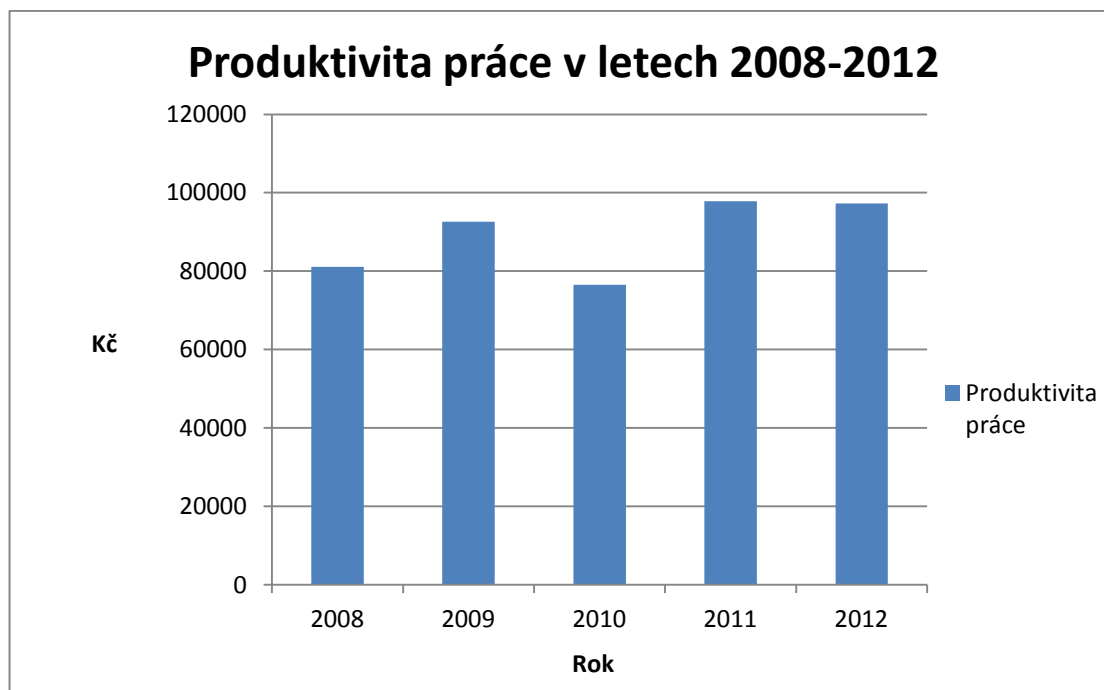
Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2008-2012)

Od roku 2008 do roku 2010 stouply tržby z 12,025,000 Kč na 18,654,000 Kč. Následně začali tržby společnosti klesat až do roku 2012, kdy byla jejich hodnota 15,468,000 Kč.

## Produktivita práce

Produktivitu práce společnosti Herba Alko, s. r. o. v letech 2008-2012 zachycuje následující graf č. 4.7.

**Graf 4.7 Produktivita práce společnosti Herba Alko, s. r. o. v letech 2008-2012**



Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2008-2012)

V roce 2008 byla úroveň produktivity práce firmy Herba Alko, s. r. o. na úrovni 81,061 Kč tržeb na zaměstnance za měsíc. V dalším roce stoupla na 92,602 Kč. V roce 2010 pak klesla na 76,550 Kč. Následující rok, 2011, stoupla produktivita práce na 97,855 Kč a v roce 2012 lehce klesla na 97,233 Kč.

## 4.3 Analýza konkurence

V této části práce budeme srovnávat společnost Herba Alko, s. r. o. s jejími konkurenty, které zvolilo vedení námi zkoumané firmy, tedy podnikem Stock Plzeň – Božkov, s. r. o. a St. Nicolaus – trade, a. s.. Zaměříme se na několik faktorů, kterými budou:

- Tradice značky,
- základní kapitál,
- vlastní kapitál,
- produktivita práce,
- šíře sortimentu,
- úroveň webových stránek,
- finanční ukazatele.

Jako finanční ukazatele jsme pro účely této práce zvolili:

- Rentabilitu aktiv (ROA),
- rentabilitu tržeb (ROS),
- běžnou a pohotovou likviditu,
- obrat aktiv a dobu obratu zásob,
- vývoj tržeb.

Uvedené ukazatele budou zkoumány za období let 2010 až 2012.

Nyní se seznámíme s výše uvedenými konkurenty naší společnosti.

### **Stock Plzeň – Božkov, s. r. o.**

Historie této firmy sahá až do roku 1884, kdy Lionello Stock založil společnost Camis & Stock. Již ve dvacátých letech 20. století, byla tato společnost jednou z největších svého druhu v Evropě. Po revoluci v roce 1989 se stal závod v Božkově samostatnou akciovou společností a všechny své zisky reinvestoval do výroby, což napomohlo k dnešnímu 35 % podílu na trhu. V devadesátých letech se stává Stock naprostou špičkou na českém území, co se objemu prodaných lihovin týče. Mezi populární produkty patří Fernet Stock, Fernet Stock Citrus, Magister, vodka Amundsen. Koncem roku 2007 byla likérka převzata společností Oaktree Capital Management a stala se součástí mezinárodní skupiny Stock Spirits Group (Historie, 2011).

### **Hospodaření společnosti**

Za rok 2010 společnost vykázala ztrátu ve výši 7,564,000 Kč. Její základní kapitál činil 20,003,000 Kč a vlastní kapitál 429,535,000 Kč. V následujícím roce činila ztráta společnosti 487,379,000 Kč, která byla způsobena především finančním výsledkem hospodaření, ačkoliv provozní výsledek hospodaření byl kladný, ve výši 54,181,000 Kč. Základní kapitál se za rok 2011 nezměnil a vlastní kapitál klesl na -79,787,000 Kč. V roce 2012 pak společnost opět vykázala ztrátu v hodnotě 557,697,000 Kč, její základní kapitál se opět nezměnil a vlastní kapitál stoupl na 98,532,000 Kč (Výroční zpráva Stock Plzeň – Božkov, s. r. o, 2010-2012).

### **Sortiment**

Společnost Stock Plzeň – Božkov, s. r. o. vyrábí a distribuuje celou řadu značkových lihovin. Vlastní portfolio výrobků zahrnuje více než 40 různých produktů a pro řadu



uznávaných mezinárodních značek je společnost výhradním distributorem jak v České republice, tak na Slovensku (Naše produkty, 2011).

### Webové stránky společnosti

Společnost se na internetu prezentuje velice sofistikovanými webovými stránkami, jejichž úroveň odpovídá velikosti a prestiži společnosti. Styl zpracování je jednoduchý a čistý. Jejich dominantními znaky jsou přehlednost a elegance. Najdeme zde všechny základní kategorie, možnost výběrů jazyků českého a anglického a také políčko „hledat“. Jedinou stinnou stránkou je nedostatek interaktivních prvků těchto stránek.

### Finanční ukazatele

Nyní se zaměříme na vybrané finanční ukazatele firmy Stock Plzeň – Božkov, s. r. o.. **Rentabilita aktiv a tržeb** společnosti v letech 2010, 2011 a 2012 se vyvíjela, jak lze pozorovat z obrázku, pro firmu, velice negativně.

**Tabulka 4.6 Rentabilita aktiv a tržeb společnosti Stock Plzeň – Božkov, s. r. o.**

Ukazatel	Roky		
	2010	2011	2012
ROA	-0,109%	-8,334%	-9,733%
ROS	-0,486%	-29,974%	-33,721%

Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2010-2012)

Vzhledem ke ztrátě, které podnik dosáhl ve všech letech sledovaného období, se rentabilita vlastního kapitálu pohybovala v záporných číslech. Během let 2010-2012 se dostala z -0,1% až na -9,7%, což bylo způsobeno finančním výsledkem hospodaření v roce 2011, který činil -543,612,000 Kč a podobně tomu bylo i v roce 2012, kdy finanční výsledek hospodaření dosáhl hodnoty -446,077,000. Ztráta, kterou společnost ve sledovaném období generovala, byla způsobena odpisem oceňovacího rozdílu k nabytému majetku, dále je pak ztráta způsobena kurzovými ztrátami a úrokovými náklady z úvěrů v cizích měnách.

**Likvidita běžná a pohotová** je zachycena v následující tabulce č. 4.7.

**Tabulka 4.7 Běžná a pohotová likvidita společnosti Stock Plzeň – Božkov, s. r. o.**

Ukazatel	Rok		
	2010	2011	2012
Běžná likvidita	2,29	1,51	1,82
Pohotová likvidita	2,10	1,17	1,64

Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2010-2012)

Běžná likvidita byla v prvním sledovaném roce 2,29. Následně se snížila na 1,51 v roce 2011 a v roce 2012 opět vzrostla na hodnotu 1,82. Ve všech třech letech byla tato hodnota v doporučeném intervalu 1,5 až 2,5. Lze říci, že běžná likvidita této firmy byla ve sledovaném období ideální. Pohotová likvidita byla v roce 2010 na hodnotě 2,1, následně, v roce 2011, spadla až na 1,17. V roce 2012 opět stoupla na 1,64. Optimální hodnoty by se měli pohybovat v rozmezí 1-1,5. V tomto ohledu jsou hodnoty firmy lehce vyšší nežli by mohli být, tím pádem firma nevyužívá prostředky tak efektivně jak by mohla.

**Ukazatele aktivity** se v letech 2010 – 2012 vyvíjeli následovně.

**Tabulka 4.8 Ukazatele aktivity společnosti Stock Plzeň – Božkov, s. r. o.**

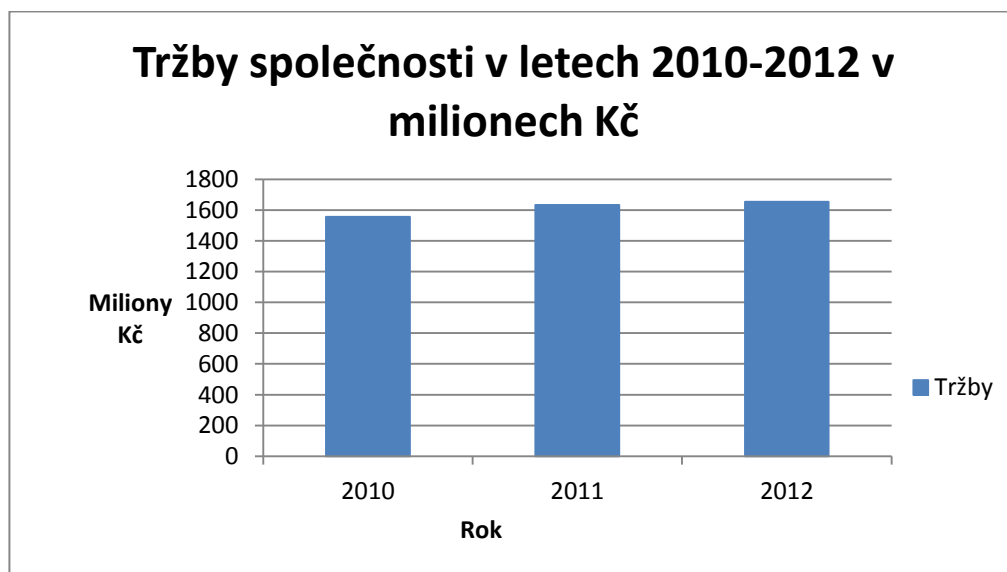
Ukazatel	Rok		
	2010	2011	2012
Obrat aktiv	0,23	0,28	0,29
Obrat zásob	9,53	5,51	11,18
Doba obratu zásob (dny)	37,76	65,30	32,21

Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2010-2012)

Obrat aktiv byl v roce 2010 na hodnotě 0,23, z čehož vyplývá, že podnik by měl zapracovat na efektivitě využití aktiv společnosti. Tato hodnota by měla dosahovat alespoň 1. V dalších letech hodnota ukazatele rostla. V roce 2011 byl obrat aktiv 0,28 a v roce následujícím 0,29. Naopak obrat zásob nabýval ve sledovaném období vysokých hodnot, což je pro firmu pozitivní. V roce 2010 byla hodnota ukazatele 9,53, z čehož vyplývá doby obratu zásob 38 dní, v dalším roce byla doba obratu zásob výrazně vyšší a to 65 dní, nicméně v roce následujícím opět klesla až na 32 dní. Průměrná doba obratu zásob za sledované období byla 45 dní.

Vývoj tržeb společnosti za rok 2010-2012 je znázorněn v grafu č. 4.8.

**Graf 4.8 Tržby společnosti v letech 2010-2012 v milionech Kč**

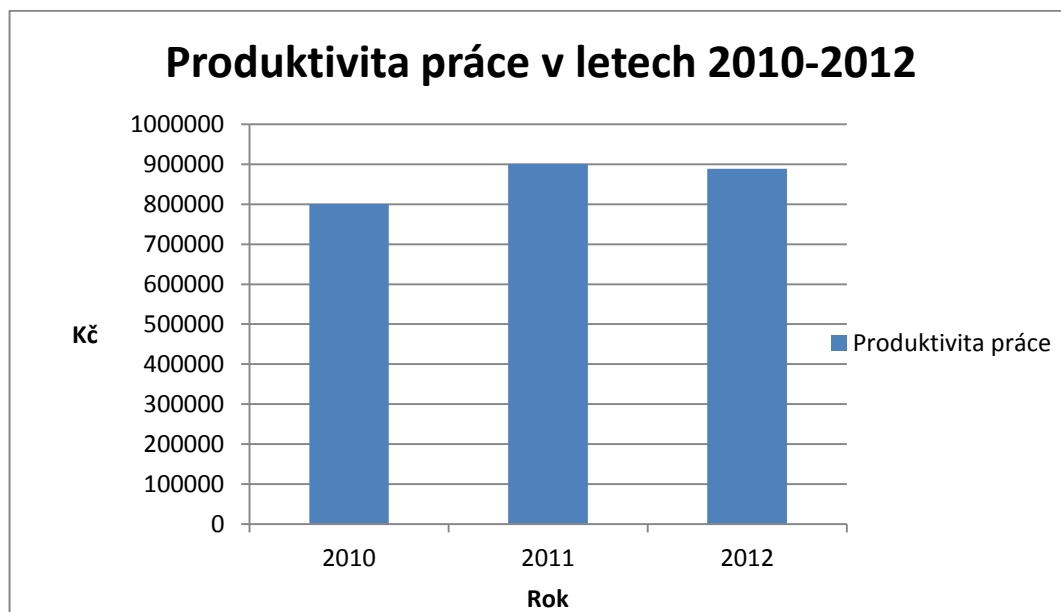


Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2010-2012)

Tržby společnosti byly v roce 2010 1,555,000,000 Kč. Následně se v roce 2011 zvýšili na 1,632,000,000 Kč. V posledním roce 2012 se tržby opět zvýšili na 1,653,000,000 Kč. Lze tedy říct, že tržby společnosti ve sledovaném období stále rostly.

**Produktivita práce** a její vývoj v letech 2010-2012 je zachycena v grafu č.4.9.

**Graf 4.9 Produktivita práce společnosti Stock Plzeň – Božkov, s. r. o. v letech 2010-2012**



Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2010-2012)

Produktivita práce společnosti Stock Plzeň – Božkov, s. r. o. byla v roce 2010 na úrovni 800,391 Kč tržeb na jednoho zaměstnance za měsíc, v roce 2011 se zvýšila na 901,121 Kč a v roce 2012 klesla na 889,165 Kč.

### **St. Nicolaus – trade, a. s.**

Společnost St. Nicolaus – trade, a. s. patří mezi nejvýznamnější obchodní společnosti na Slovensku. Její jméno bývá spojováno s mnoha známými a oblíbenými značkami. Historie společnosti sahá až do roku 1867, kdy lihovarnický mistr Armin Stark založil v Liptovském Mikuláši první rafinerii lihu. V roce 1995 se tato společnost ujala strategického řízení obchodních a marketingových aktivit společnosti St. Nicolaus a. s. Portfolio společnosti tvoří nejúspěšnější a nejprodávanější slovenské značky lihovin, jako jsou Nicolaus Extra Jemná Vodka, bylinný likér Demänovka a ovocné lihoviny řady Jubilejní, které si vybudovaly pověst kvalitních a oblíbených produktů (O spoločnosti, 2009).

### **Hospodaření společnosti**

V roce 2010 disponovala společnost vlastním kapitálem v hodnotě 221,810,076 Kč a základním kapitálem ve výši 896,211 Kč. Bylo dosaženo hospodářského výsledku ve výši 23,509,359 Kč. V dalším roce byl vlastní kapitál společnosti 236,531,367 Kč a základní kapitál se nezměnil. Hospodářský výsledek roku 2011 činil 2,650,023 Kč. V roce 2012 byl vlastní kapitál společnosti 630,475,731 Kč, základní kapitál ve výši 811,485 Kč a výsledek hospodaření činil 26,657,127 Kč (Účtovné závierky, 2010-2012).

### **Sortiment**

Sortiment společnosti St. Nicolaus – trade, a. s. tvoří 15 druhů lihovin vysoké kvality vlastní výroby a 180 produktů, které pouze distribuuje, dále pak 13 vín a také 4 pochutiny. Poslední dvě uvedené položky nebudeme brát v úvahu, jelikož jejich charakter neodpovídá našim požadavkům (Produkty, 2014).

### **Webové stránky společnosti**

Stránky společnosti jsou bezpochyby na nejvyšší úrovni v porovnání s ostatními, námi zkoumanými firmami. Lze snad říct, že jejich úroveň je jedna z nejvyšších, jaké lze v dnešní době dosáhnout. Jsou zde samozřejmě všechny základní kategorie, možnost volby jazyků také nechybí. Dále je třeba si povšimnout možnosti nákupu v „online shopu“ společnosti, jelikož ani jedna z konkurenčních společností tuto možnost nenabízí. Grafické zpracování

je perfektní, design velice působivý a interaktivita stránek je značně pokročilejší, nežli tomu je u společnosti Stock Plzeň – Božkov, s. r. o..

### Finanční ukazatele

V této části práce analyzujeme několik finančních ukazatelů firmy St. Nicolaus – trade, a. s..

**Rentabilita aktiv a tržeb** společnosti a zároveň její vývoj v letech 2010, 2011 a 2012 zachycuje tabulka č. 4.9.

**Tabulka 4.9 Rentabilita aktiv a tržeb společnosti St. Nicolaus – trade, a. s.**

Ukazatel	Roky		
	2010	2011	2012
ROA	2,719%	0,281%	1,771%
ROS	1,022%	0,111%	1,157%

Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2010-2012)

V roce 2010 byla rentabilita aktiv společnosti 2,7%, následně se v roce 2011 propadla až na pouhých 0,28%. V posledním sledovaném roce se pak zvýšila na 1,77%. Rentabilita tržeb pak v roce 2010 byla na úrovni 1%, v dalším roce se propadla až na 0,1% a poslední rok stoupla na 1,16%. Dosahované hodnoty jsou velice nízké, nicméně v porovnání s firmou Herba Alko, s. r. o., jsou hodnoty značně podobné.

### Likvidita běžná a pohotová

V tabulce č. 4.10 je zachycena likvidita podniku v letech 2010-2012.

**Tabulka 4.10 Běžná a pohotová likvidita společnosti St. Nicolaus – trade, a. s.**

Ukazatel	Rok		
	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,03	1,00	0,97
Pohotová likvidita	1,01	0,99	0,97

Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2010-2012)

Ukazatel běžné likvidity byl v roce 2010 1,03, následně v roce 2011 o 0,03 klesl a v roce 2012 pak opět o 0,03 klesnul na hodnotu 0,97. Pohotová likvidita podniku se vyvíjela následovně. V roce 2010 byla její hodnota 1,01, v dalším roce pak klesla na 0,99 a následně

opět klesla v roce 2012 na 0,97. Jak lze pozorovat, rozdíl mezi likviditou běžnou a pohotovou není velký. Příčinou jsou nízké zásoby firmy, které jsou v porovnání s oběžnými aktivy a krátkodobými závazky zanedbatelné.

**Ukazatele aktivity** a jejich vývoj nalezneme v následující tabulce č. 4.11.

**Tabulka 4.11 Ukazatele aktivity společnosti St. Nicolaus – trade, a. s.**

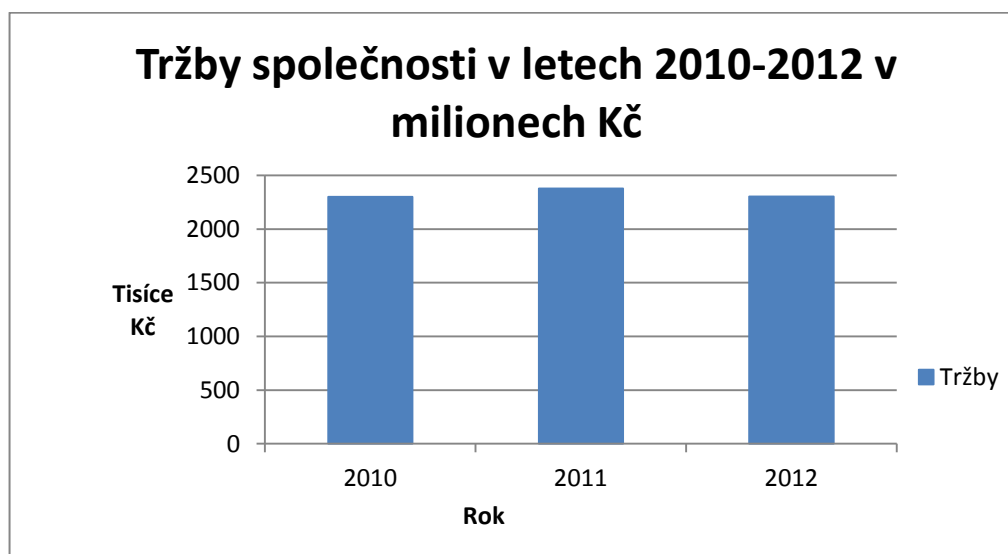
Ukazatel	Rok		
	2010	2011	2012
Obrat aktiv	2,66	2,52	1,53
Obrat zásob	194,58	328,43	427,37
Doba obratu zásob (dny)	1,85	1,10	0,84

Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2010-2012)

Obrat aktiv byl v roce 2010 2,66, v roce 2011 poklesl na 2,52 a v roce 2012 opět poklesl, tentokrát na hodnotu 1,53. Obrat zásob dosahoval v prvním sledovaném roce hodnoty 194,58, v roce následujícím 328,43 a v posledním sledovaném roce dosáhl vysoké hodnoty 427,37. Doba obratu zásob, pak v závislosti na obrat zásob, vypadala následovně. V roce 2010 činila 1,85 dnů. V následujícím roce jen 1,1 dne a v roce 2012 0,84 dne. Takto vysoké hodnoty jsou opět zapříčiněny velice nízkou úrovní zásob. Tento podnik není převážně výrobním podnikem, jako je tomu u zbylých dvou zkoumaných firem, což má vliv na jeho strukturu aktiv.

**Vývoj tržeb** za období let 2010-2012 je zachycen v následujícím grafu č. 4.10.

**Graf 4.10 Vývoj tržbe společnosti St. Nicolaus – trade, a. s.**

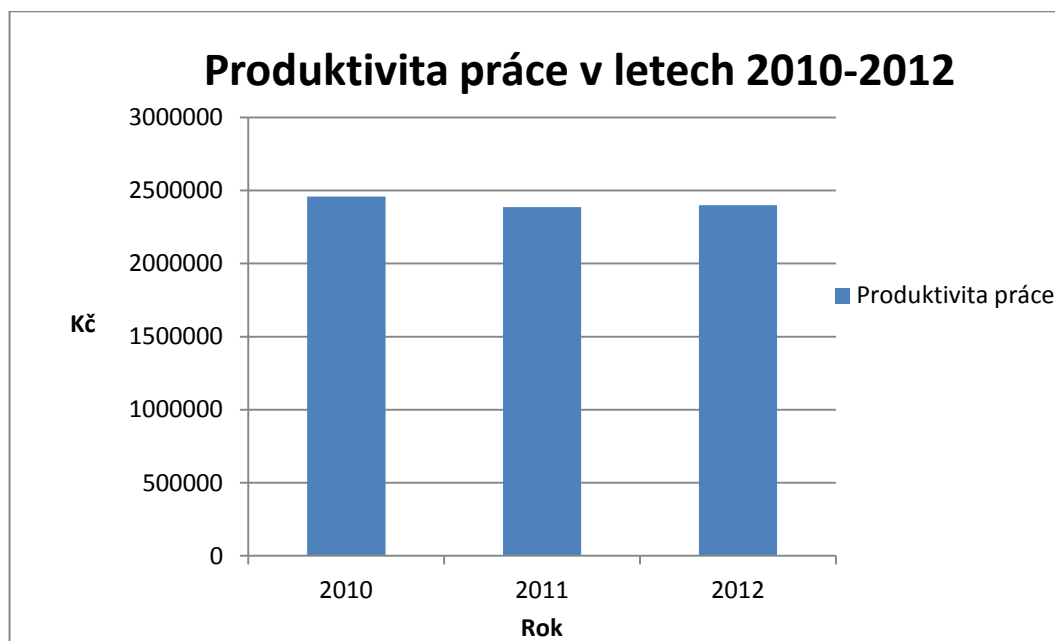


Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2010-2012)

V roce 2010 dosáhly tržby společnosti 2,300,000,000 Kč, následně v roce 2011, se tržby oproti předcházejícímu roku zvýšili, na 2,337,000,000 Kč. V posledním roce tržby klesly na 2,304,000,000 Kč.

**Produktivita práce** a její vývoj v letech 2010-2012 je zachycena v grafu č. 4.11.

**Graf 4.11 Produktivita práce společnosti St. Nicolaus – trade, a. s.**



Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firmy 2010-2012)

Produktivita práce společnosti St. Nicolaus – trade, a. s. byla v roce 2010 ve výši 2,457,715 Kč tržeb na zaměstnance za měsíc, v následujícím roce 2011 se snížila na 2,387,004 Kč a v roce 2012 vzrostla na 2,400,001 Kč.

#### 4.4 Srovnání firmy Herba Alko, s. r. o. s konkurencí

V tabulce č. 4.12 je provedeno srovnání námi sledované firmy s konkurenčními firmami St. Nicolaus – trade, a. s. a Stock Plzeň – Božkov, s. r. o.

**Tabulka 4.12 Srovnání firmy Herba Alko, s. r. o. s konkurencí**

	Herba Alko s. r. o.	Stock Plzeň – Božkov, s. r. o.	St. Nicolaus – trade, a. s.
Základní kapitál 2012	1,500,000 Kč	20,003,000 Kč	811,485 Kč
Vlastní kapitál 2012	7,604,000 Kč	98,532,000 Kč	630,475,731 Kč
Tržby 2010 (v milionech Kč)	13	1555	2300
Tržby 2011 (v milionech Kč)	15	1632	2377
Tržby 2012 (v milionech Kč)	14	1653	2304
Průměrná produktivita práce	90 547 Kč	863 562 Kč	2 414 907 Kč
Šíře sortimentu	19	40	195
Úroveň webových stránek	Průměrná	Nadprůměrná	Vysoce nadprůměrná
Průměrné ROA	0,584%	-6,059%	1,590%
Průměrné ROS	0,755%	-21,394%	0,763%
Průměrná běžná likvidita	1,21	1,87	1,00
Průměrná pohotová likvidita	0,93	1,64	0,99
Průměrná doba obratu zásob (dny)	60,85	45,09	1,26

Zdroj: Vlastní zpracování (účetní závěrky firem 2010-2012, webové stránky firem)

Prvním a druhým srovnávaným parametrem firem je jejich základní kapitál a vlastní kapitál, který činí u firmy Herba Alko, s. r. o. 1,500,000 Kč a 7,604,000 Kč, u firmy Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. 20,003,000 Kč a 98,532,000 Kč a u firmy St. Nicolaus – trade, a. s. 811,485 Kč a 630,475,731 Kč. Z těchto dat je možné usoudit, jaké jsou rozměry jednotlivých firem. Zatímco firma Herba Alko, s. r. o. je spíše menší, regionální firmou, firma Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. je firmou, která má dominantní postavení, co se týče výroby alkoholu, na českém trhu. Dále je zde firma St. Nicolaus – trade, a. s., která je největší ze všech tří firem, pokud bychom takto soudili, podle jejího vlastního kapitálu, který převyšuje půl miliardy Kč, ale také podle ročních tržeb společnosti, které jsou více jak 2 miliardy Kč. Nicméně počet zaměstnanců společnosti Stock Plzeň – Božkov, s. r. o. je zhruba dvojnásobně vyšší, než počet zaměstnanců firmy St. Nicolaus – trade, a. s. a to z toho důvodu, že zatímco první společnost je především společností výrobní, tudíž je zde vyšší nárok na lidské zdroje, společnost druhá, je více obchodního charakteru.

Průměrné tržby společnosti Herba Alko, s. r. o. za sledované tři roky jsou zhruba 15 milionů Kč, u společnosti Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. činí průměrné tržby za dané období 1,6 miliardy Kč a společnost St. Nicolaus – trade, a. s. dosáhla průměrných tržeb ve výši více jak 2,3 miliardy Kč. Z tržeb také vyplývá průměrná produktivita práce zaměstnance za měsíc, která je u firmy Herba Alko, s. r. o. 90,547 Kč, následně u firmy Stock Plzeň-Božkov, s. r. o.



863,562 Kč a u firmy Nicolaus – trade, a. s. připadá na jednoho zaměstnance 2,414,907 Kč na měsíc, což je způsobeno spíše obchodním nežli výrobním charakterem firmy.

Nyní se zaměříme na širší sortimentu jednotlivých podniků. Zatímco námi sledovaná firma Herba Alko, s. r. o. má ve svém repertoáru pouze 19 druhů lihovin, konkurenční Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. disponuje více jak dvojnásobkem, a to 40 druhy lihovin. Poslední z firem, St. Nicolaus – trade a. s., má ve svém sortimentu 195 produktů, avšak vyrábí pouze 15 z nich. Dalším srovnávaným faktorem jsou webové stránky společnosti. Je jednoznačně vidět, že stránky konkurenčních společností jsou na vyšší úrovni, nežli stránky společnosti Herba Alko, s. r. o. Společnost St. Nicolaus – trade a. s. se prezentuje na internetu, dalo by se říct, nejlépe zpracovanými stránkami, jaké je v dnešní době možné vytvořit. Společnost Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. se drží v těsném závěsu, její stránky jen lehce zaostávají, oproti stránkám společnosti St. Nicolaus – trade a. s., nicméně jejich úroveň je také velice vysoká.

Průměrné ukazatele rentability aktiv a tržeb firmy Herba Alko, s. r. o. jsou na úrovni 0,584% a 0,755%, což jsou hodnoty velice nízké a jsou způsobeny především velice nízkým výsledkem hospodaření sledovaných let. Firma Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. vykazuje hodnoty -6,059% a -21,394. Tyto hodnoty nasvědčují ztrátě, které dosáhla firma ve všech 3 letech zkoumaného období. Tato ztráta však byla způsobena finanční činností firmy, nikoliv provozní, ta zůstala po celou kladná. Prvním důvodem uvedené ztráty byl odpis oceňovacího rozdílu k nabytému majetku, dále zde figurovali kurzové ztráty a nákladové úroky z úvěrů. Firma St. Nicolaus – trade a. s. dosáhla průměrné rentability aktiv ve výši 1,59% a průměrné rentability tržeb, ve výši 0,763%. Dosažené hodnoty nejsou nikterak vysoké, nicméně je to nejlepší výsledek ze všech tří sledovaných firem.

Průměrná běžná a pohotová likvidita společnosti Herba Alko, s. r. o. byla 1,21 a 0,93. Tyto hodnoty jsou lehce pod doporučenou hranicí. U firmy Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. dosahovala běžná likvidita hodnoty 1,87 a pohotová likvidita hodnoty 1,64. První z hodnot je v normě, druhá hodnota je lehce vyšší, nežli udává norma. St. Nicolaus – trade, a. s. pak dosáhl hodnot 1 a 0,99. Tyto hodnoty jsou opět pod minimální hranicí, stejně jako u firmy Herba Alko, s. r. o.

Průměrná doba obratu zásob společnosti Herba Alko, s. r. o. je za sledované období 60,85 dní, což jí řadí až na třetí příčku, jelikož společnost Stock Plzeň – Božkov, s. r. o. dosáhla hodnoty 45,09 dní a společnost St. Nicolaus – trade, a. s. hodnoty pouhých 1,26 dne.

## 5 Zhodnocení, návrhy a doporučení

V této části práce určíme příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti analýzou SWOT. Následně zhodnotíme finanční situaci podniku. Dále se pak pokusíme, na základě výsledků analýz této práce navrhnout a doporučit společnosti kroky, které by měla podniknout, pro zlepšení svého konkurenčního postavení.

### 5.1 SWOT analýza

Silné stránky firmy (Strength)

Mezi silné stránky naší společnosti patří:

1. Alokace sídla společnosti,
2. kvalita produktů,
3. financování společnosti pouze vlastními zdroji,
4. malý počet zaměstnanců,
5. nízké mzdy zaměstnanců,
6. název firmy,
7. vztahy s dodavateli.

Společnost Herba Alko, s. r. o. je vhodně umístěna, vzhledem k nízkým nákladům, spojeným s alokací společnosti. Její sídlo je ve Štítně, která se nachází mezi Opavou a Ostravou. Produkty firmy jsou na vysoké úrovni, každá šarže je laboratorně testovaná a k výrobě je používáno vybraných surovin. Financování společnosti pouze vlastními zdroji, kromě kontokorentního úvěru, který je vždy před koncem roku splacen, neklade na podnik nároky na placení úroků z úvěrů. Nízký počet zaměstnanců, umožňuje společnosti efektivní řízení, bez nutnosti aplikace různých systémů řízení a kontroly. Relativně nízké mzdy zaměstnanců, oproti konkurenčním firmám, snižují mzdové náklady společnosti. Název firmy je podle našeho názoru velice efektivně zvolený, zvláště v dnešní době, kdy je kladen důraz na zdraví. Zákazník si pod slovem herba, které vychází ze slova herb, neboli bylina, představí zdravou, bylinnou složku lihoviny. Vztahy s dodavateli jsou, dalo by se říci, bezproblémové, jelikož firma má malý počet surovin, které vstupují do transformačního procesu a také může dobře odhadnout jejich potřebu, vzhledem k velikosti produkce.

### Slabé stránky firmy (Weakness)

Firma má tyto slabé stránky:

1. Image regionálního výrobce,
2. nedostatečný marketing,
3. nedůvěra některých zákazníků,
4. nízká ziskovost,
5. nízké hodnoty finančních ukazatelů,
6. grafické zpracování některých etiket,
7. úroveň webových stránek.

První slabou stránkou je image regionálního výrobce, kterou se firma bude snažit v následujících letech vylepšit. Tato image totiž ovlivňuje to, o kolik podnik může zvednout cenu produktů, za téměř stálé poptávky. Nedostatečný marketing je dalším slabou stránkou společnosti. Její propagace je na nízké úrovni, což přispívá k image regionálního výrobce. Nedůvěra některých zákazníků, je pak spojena se zmíněnou image společnosti a nedávnou metanolovou aférou. Někteří zákazníci si v této době raději připlatí za známou značku, než aby si koupili alkohol stejné kvality levněji, jelikož mají obavy o své zdraví. Nicméně tyto obavy jsou naprosto liché, jelikož likérka laboratorně kontroluje každou šarži a vydává rodné listy ke všem lihovinám. Z důvodu poměrně nízkých prodejních cen produktů, které jsou vynuceny konkurencí, má likérka Herba Alko, s. r. o. nízkou ziskovost. Ta souvisí s image firmy, která neumožňuje nasadit vyšší ceny produktů. Ostatní finanční ukazatele dosahují taktéž nízkých hodnot. Dále grafické zpracování některých etiket evokuje dojem průměrných až podprůměrných výrobků. Poslední slabou stránkou je zpracování webových stránek, které je na průměrné úrovni, nicméně námi zkoumaná konkurence se prezentuje na daleko vyšší úrovni.

### Příležitosti firmy (Opportunities)

Mezi příležitostmi firmy lze zařadit:

1. Demografický vývoj společnosti,
2. vývoj úrokových sazeb,
3. snižující se daň z příjmu právnických osob,
4. předpokládaný vývoj inflace v roce 2014.

Demografické predikce říkají, že osob starších 18-ti let, respektive potenciálních zákazníků, bude v ČR neustále přibývat. Tento vývoj může kladně ovlivnit poptávku

po výrobcích firmy. Další příležitostí firmy jsou nízké úrokové sazby, které plynou z nízké REPO sazby ČNB. Firma by se mohla rozhodnout pro financování potenciálního projektu cizími zdroji. Snižující se daň z příjmu právnických osob, která byla v roce 1999 na úrovni 35% a nyní činí pouhých 19%, je další příležitostí firmy. Poslední příležitostí firmy je předpokládaný vývoj inflace na rok 2014. V tomto roce by inflace, podle makroekonomické predikce, měla být nižší než v roce předcházejícím, což může mít pozitivní dopad na náklady společnosti.

#### Hrozby firmy (Threats)

Ohrožení firmy plyne z:

1. Růst průměrné hrubé mzdy,
2. zvyšující se ceny pohonných hmot,
3. předpokládaný vývoj inflace pro rok 2015.

Firmu a její nákladovou situaci, by mohly ohrozit zvyšující se mzdy zaměstnanců. Další hrozbou je rostoucí cena pohonných hmot. Tato skutečnost může mít opět dopad na nákladovou situaci firmy. Poslední z hrozeb je předpokládaný růst meziročního vývoje inflace v roce 2015, jelikož i tento předpokládaný vývoj má potenciál negativně ovlivnit nákladovou situaci firmy.

## **5.2 Hodnocení vlivu jednotlivých faktorů SWOT analýzy**

V předchozí části práce jsme určili jednotlivé silné a slabé stránky společnosti, dále pak její příležitosti a hrozby. Nyní jednotlivým faktorům přiřadíme váhu pro společnost, nebo také vliv, který na společnost tyto faktory budou mít. Využijeme škálu od 1 do 10, kdy 1 znamená vliv nejnižší a 10 naopak nejvyšší.

**Tabulka 5.1 Vliv jednotlivých faktorů SWOT analýzy na podnik**

	Faktor	Vliv (body 1-10)	Průměrný vliv jednotlivých stránek
Silné stránky	1	2	4,6
	2	8	
	3	4	
	4	3	
	5	4	
	6	6	
	7	5	
Slabé stránky	1	7	5
	2	9	
	3	2	
	4	8	
	5	5	
	6	1	
	7	3	
Příležitosti	1	5	3,3
	2	3	
	3	2	
	4	3	
Hrozby	1	3	3,7
	2	6	
	3	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce lze vidět, že průměrný vliv silných stránek společnosti má hodnotu 4,6 bodu, zatímco vliv stránek slabých dosahuje hodnoty 5 bodů. Příležitosti společnosti mají průměrnou důležitost 3,3 bodu a hrozby 3,7 bodu. Nyní se zaměříme na jednotlivé strategie, které firma může v rámci SWOT analýzy využít.

- Strategie S-O: tato strategie využívá silných stránek společnosti k využití a zhodnocení příležitostí. Například je možné silnou stránkou, která tkví v kvalitě produktů společnosti, získat nové zákazníky, kteří se na trhu naskytnou díky příležitosti firmy v podobě demografického vývoje.
- Strategie W-O: zaměřuje se na odstranění slabých stránek příležitostmi. Nízká ziskovost společnosti by tak mohla být částečně pozitivně ovlivněna snižující se sazbou daně z příjmu právnických osob a také předpokládanou inflací v roce 2014.

- Strategie S-T: tato strategie se snaží eliminovat slabé stránky a hrozby stránkami silnými. Společnost by se měla snažit udržet úroveň mezd zaměstnanců, na pokud možno co nejnižší snesitelné hranici a tím eliminovat hrozbu plynoucí ze zvyšování hrubých mezd, které mají dopad na nákladovou situaci firmy.
- Strategie W-T: tyto strategie se snaží vyhnout hrozbám z okolí podniku a odstranit slabé stránky. Jedná se o obranu a společnosti využívající tuto strategii bývají často na pokraji bankrotu, fúze či likvidace. Firmě doporučujeme odstranit slabou stránku v podobě nedostatečného marketingu a vzhledem k rostoucím cenám pohonných hmot, přestavět vozidla na alternativní pohon LPG či CNG.

### 5.3 Zhodnocení finanční analýzy

Finanční analýze jednotlivých podniků, v rámci analýzy interního okolí, bylo v této práci věnováno mnoho prostoru. Z tohoto důvodu zhodnotíme jednotlivé ukazatele a výsledky, jež dosáhli konkurenční podniky v porovnání s námi sledovanou firmou Herba Alko, s. r. o.

Tržby společnosti Herba Alko, s. r. o. se pohybují okolo 15 milionů Kč ročně, zatímco tržby společnosti Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. dosahují více jak 1,6 miliardy Kč ročně. Slovenská firma St. Nicolaus – trade, a. s. dokonce dosahuje trže zhruba 2,3 miliardy Kč. Z těchto hodnot lze jednoznačně usoudit, že firmy, jež považuje management naší společnosti za konkurenci, jsou více než stonásobně větší, pokud budeme soudit z pohledu tržeb, a tak mohou dosahovat různých výhod oproti námi sledované firmě. Roli zde jistě budou hrát úspory z rozsahu, efektivita práce, výzkum a vývoj a další faktory, které se mění s velikostí firmy.

Ukazatele likvidity jednotlivých firem jsou většinou jen lehce mimo doporučený rozsah hodnot. Tím pádem hodnotíme situaci firem v této oblasti kladně a dále ji nebudeme rozebírat.

Rentabilita aktiv jednotlivých podniků je na velice nízké úrovni, u firmy Herba Alko, s. r. o. se pohybuje okolo 0,5%. Firma Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. dokonce zaznamenala záporné hodnoty, které však byly ovlivněny odpisem oceňovacího rozdílu k nabytému majetku. Rentabilita aktiv firmy St. Nicolaus – trade, a. s. se pohybovala v průměru kolem 1,5 %.

Doba obratu zásob společnosti Herba Alko, s. r. o. byla za sledované období v průměru 60 dní, u společnosti Stock Plzeň-Božkov, s. r. o., byla tato doba 45 dní a u společnosti St. Nicolaus – trade, a. s. pouhých 1,26 dne. Hodnoty dosahované poslední uvedenou společností mají souvislost s jejím obchodním charakterem, zatímco zbývající dvě firmy, jsou firmami výrobními. Hodnocení těchto ukazatelů je velice subjektivní a závisí především na oboru podnikání.

Produktivita práce vztažená k tržbám na jednotlivé zaměstnance na měsíc je u firmy Herba Alko, s. r. o. 90,547 Kč, u firmy Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. 863,562 Kč. Lze pozorovat téměř desetinásobný rozdíl mezi malou, námi zkoumanou firmou, a velkou, v ČR dominantní firmou. St. Nicolaus – trade, a. s. pak dosahuje naprosto nedosažitelných hodnot pro obě výrobní společnosti, a to 2,414,907 Kč tržeb na zaměstnance za měsíc. Hodnoty námi sledované společnosti jsou v normě, hodnoty společnosti Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. jsou pak velice nadprůměrné.

#### **5.4 Vlastní doporučení**

Z analýz provedených v této práci jsem došel k několika poznatkům, na základě kterých bych firmě chtěl doporučit, jak dále postupovat v určitých oblastech.

První a stěžejní oblastí mého doporučení bude oblast marketingu a image firmy. Je třeba nepochybně zapracovat na tom, jak zákazníci vnímají firmu Herba Alko, s. r. o. Nevěnovat pozornost marketingu, nebo mu věnovat pozornost velice malou, jako je tomu v případě námi zkoumané firmy, je v dnešním světě velice špatným krokem. S tím samozřejmě souvisí také to, jak je firma vnímána vnějším okolím, především zákazníky. Vedení společnosti si je již vědomo těchto nedostatků a má vůli s tímto problémem pracovat.

Na základě analýzy PEST jsme zjistili několik příležitostí a hrozeb. Firma by se měla snažit využít svých příležitostí a vyhnout se, nebo alespoň minimalizovat dopad hrozeb. Jako nejslibnější příležitost zjištěná analýzu PEST se jeví budoucí demografický vývoj populace ČR. V průběhu následujících let, by měl počet potenciálních zákazníků neustále narůstat, jelikož populace naší republiky stárne. Z tohoto důvodu je také vhodné, pokud možno co nejrychleji, nastartovat propagaci a pokusit se o změnu image, aby firmu začali vnímat jinak nejenom stávající lidé starší 18 ti let, ale také budoucí potenciální zákazníci.

Další příležitostí pro firmu, je nízká REPO sazba, která má vliv na výši úroků z úvěrů. Námi zkoumaná firma nemá, kromě jednoho kontokorentního úvěru, který je vždy na konci roku splacen, žádné úvěry a je financována pouze vlastním kapitálem. Z uvedeného vyplývá,

že rentabilita vlastního kapitálu se rovná rentabilitě aktiv firmy. Jak víme, vlastní kapitál je dražším zdrojem financování, nežli kapitál cizí. Navíc zde máme efekt finanční páky, který firma nevyužívá. Je tomu tak nejspíše z důvodu nízké rentability kapitálu společnosti, která je nižší, nežli úroková míra, což znemožňuje fungování efektu finanční páky. Pokud by firma vypracovala projekt, který by ovlivnil rentabilitu kapitálu alespoň nad úroveň úroků z úvěrů, jednoznačně bych doporučil, jej financovat z cizích zdrojů.

Vývoj cen pohonných hmot hraje v neprospěch firmy, odhadovat budoucí vývoj cen je velice složitou záležitostí, jelikož, jak už jsme zmínili, hraje roli velká řada faktorů, jako například světová politická situace. Nicméně již existují alternativní pohonné hmoty, jako je LPG a CNG, které umožní snížit náklady na dopravu až o 50%. Firmě bych jednoznačně doporučil přestavět své tři automobily na LPG či CNG. Návratnost této investice se pohybuje zhruba v řádech půl až jednoho roku, vzhledem k frekvenci využívání vozidla.

Na základě analýzy konkurence, jsme zjistili několik silných a slabých stránek společnosti. Silnou stránkou společnosti je jednoznačně její kvalita produktů, kterou si musí za každou cenu udržet. Dále pak jako silnou stránku vnímáme slovní spojení v názvu společnosti. Jak již bylo zmíněno, slovo HERBA má potenciál v lidech vyvolat pocit určité zdravoti produktů, i když se jedná o alkohol, který se za zdravý dá považovat leda v netradičně nízkých dávkách. Nicméně vedení společnosti uvažuje, že v rámci změny image firmy, změní také název. Tento krok bychom doporučili zvážit, a to ze dvou důvodů. Prvním je, že firma již nějakou dobu působí na poli lihovarnictví a povědomí o ní, není nulové. Tím pádem je zde nebezpečí dezorientace či ztráty některých zákazníků. Druhým důvodem je již zmíněné působení názvu společnosti. Pokud však firma přijde s názvem lepším, pak by tento důvod odpadl.

Image regionálního výrobce spolu s nízkou mírou využívání marketingu je jednou ze slabých stránek společnosti, na které by měla zapracovat. Vedení společnosti si je vědomo nedostatků v této oblasti a hodlá podniknout nezbytné kroky k nápravě. S tímto postojem nezbývá než souhlasit.

Nízká důvěra některých zákazníků, vzhledem k metanolové aféře, může být částečně zlepšena marketingem a propagací firmy. Dále pak bude hrát roli čas, jelikož čím dále v budoucnosti budeme, tím menší vliv tato nepříjemná aféra bude na zákazníky mít.

Finanční analýza podniku a jeho konkurentů poukázala na některé nízké hodnoty ukazatelů a veličin námi zkoumané firmy v porovnání s konkurencí. Je třeba zmínit, že velikost konkurenčních firem je mnohonásobně větší, než velikost firmy Herba Alko, s. r. o. Tyto firmy budou samozřejmě dosahovat mnohem vyšších absolutních čísel, ale vzhledem



k úsporám z rozsahu a jiným efektům, budou, až na výjimky, lepší i v ostatních dosahovaných hodnotách. Doporučení se v této oblasti dají dát jen těžko, jelikož hodnoty finančních ukazatelů jsou spíše důsledkem, nežli příčinou. Nicméně se pokusíme vyjádřit se alespoň k některým z nich.

Doba obratu zásob je jedním ze stěžejních ukazatelů aktivity podniku. Námi zkoumanému podniku bychom doporučili, pokusit se tuto dobu co možná nejvíce zkrátit a tak se přiblížit k době obratu zásob společnosti Stock Plzeň-Božkov, s. r. o.. Produktivita práce je také slabým místem. Zde je společnost Stock Plzeň-Božkov, s. r. o. až desetinásobně silnější nežli námi zkoumaná společnost. Třetí zkoumaná společnost je spíše obchodního charakteru a dosahuje hodnot, které nejsou pro společnost Herba Alko, s. r. o. reálné dosáhnout.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenční postavení podniku v potravinářském průmyslu, konkrétně lihovarnictví.

Práce je složena z hlavních dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části jsme definovali vnější prostředí, které se skládá z makroprostředí a mikroprostředí, a vnitřní prostředí. Dále jsme se zmínili o několika metodách a technikách, jejichž úkolem je analýza určitého typu prostředí, nebo některých charakteristik firmy. Následně jsme vybrali některé z nich pro účely této bakalářské práce a aplikovali je na firmu Herba Alko, s. r. o., jejíž hlavní činností je výroba a prodej likérů.

V praktické části této bakalářské práce jsme se nejprve blíže seznámili s námi zkoumanou firmou Herba Alko, s. r. o., její historií, organizační strukturou, konkurencí, vizemi a cíly. Následovala část nazvaná „Praktická aplikace metod“. V této části jsme zvolili několik metod, již zmíněných v části teoretické, a s jejich pomocí jsme analyzovali prostředí a konkurenční postavení firmy.

První aplikovanou metodou byla analýza PEST, s jejíž pomocí jsme zmapovali vnější prostředí podniku, přesněji makroprostředí, a jeho předpokládaný vývoj v nejbližších letech. Dále jsme provedli analýzu faktorů vnitřního prostředí, která nám blíže specifikovala vnitřní fungování firmy.

Následně jsme provedli analýzu konkurence, tedy dvou konkurenčních firem, které určilo vedení námi zkoumaného podniku. První z firem, Stock Plzeň-Božkov, s. r. o., má dominantní postavení na českém trhu s lihovinami. Druhou firmou je St. Nicolaus - trade, a. s., slovenský prodejce likérů. Následně jsme vybrali několik faktorů, které nám pomohly identifikovat postavení jednotlivých firem vůči firmám ostatním. Dalším krokem bylo srovnání dosažených hodnot. Jak se dalo očekávat, několikanásobně větší firmy, dosahovali ve valné většině případů, hodnot vyšších, nežli firma Herba Alko, s. r. o.

Poslední aplikovanou analýzou byla analýza „SWOT“. Na jejím základě jsme identifikovali silné a slabé stránky společnosti, pro které nám poskytla podklad analýza faktorů vnitřního prostředí. Dále jsme pak identifikovali příležitosti a hrozby, které jsme zjistili na základě analýzy „PEST“.

Po vyhodnocení výše uvedených analýz proběhlo zhodnocení situace podniku. Jako poslední jsme uvedli návrhy a doporučení, na základě kterých by firma měla provést patřičné změny.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-46-8
2. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. DOLEŽAL, Jan, MÁCHALA, Pavel a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
6. JOHNSON, Gerry, Kevan SHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. Londýn: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
7. KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Praha: C. H. BECK, 2002. ISBN 80-7179-578-X
8. KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2
9. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1
10. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
11. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
12. TICHÁ, Ivana a Jan HORN. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-0922-7
13. TROMMSDORF, Volker a STEINHOFF, Fee. *Marketing inovací*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8
14. KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

15. KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management – 12. Vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
16. VOCHOZKA, Marek, MULAČ Petr a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1

## Internetové a ostatní zdroje

17. *Co je to inflace?* [online]. 2014. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/faq/co\\_to\\_je\\_inflace.html](http://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html)
18. *Český statistický úřad* [online]. 2014. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
19. *Gabriela Klimánková* [online]. 2009. [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>
20. *Historický vývoj úrokové sazby* [online]. 2014. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.ingbank.cz/ing-konto/historicky-vyvoj-urokove-sazby/>
21. *Jana Beránková* [online]. 2013. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.agronavigator.cz/default.asp?typ=1&val=128363&ids=3877&ch=13>
22. *Makroekonomická predikce* [online]. 2014. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
23. *Milan Mikulka* [online]. 2013. [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59519690-cssd-chce-zvysit-dane-firmam-bankam-drobnym-zivnostnikum-i-bohatym-zamestnancum>
24. *Mzdové srovnání* [online]. 2012. [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mzdove-srovnani/?sektor=1>
25. *Profil společnosti* [online]. 2006 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.herbalko.cz/profil.html>
26. *Prognóza populačního vývoje České republiky, 2008-2070* [online]. 2008. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/8838>
27. *Radar vývoje cen pohonných hmot* [online]. 2014. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.ccs.cz/pages/phm2.php>
28. *Regionální statistika ceny práce* [online]. 2002-2013. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/mos>
29. *Spotřební daně* [online]. 2014. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/spotrebni-dane>
30. *Spotřební daň z lihu* [online]. 2012. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: [//www.ap-levova.estranky.cz/clanky/dane-neprime/spotrebni-dan-z-lihu.html](http://www.ap-levova.estranky.cz/clanky/dane-neprime/spotrebni-dan-z-lihu.html)

31. *Účetní závěrka 2008-2012* [online]. 2014. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a163397&klic=v1se0c>
32. *Účetní závěrka 20010-2012* [online]. 2014. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100058199&klic=n45uwt>
33. *Účtovné závierky* [online]. 2014. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <https://www.justice.gov.sk/PortalApp/ObchodnyVestnik/Formular/FormulareZverejnene.aspx>
34. *Úrokové sazby korunových úvěrů poskytnutých bankami nefinančním podnikům v ČR: vybrané ukazatele – nové obchody (%)* [online]. 2009. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.PARAMETRY\\_SESTAVY?p\\_s.estuid=12866&p\\_strid=AABAA&p\\_lang=CS](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_s.estuid=12866&p_strid=AABAA&p_lang=CS)
35. VIII. PRODUKTIVITA PRÁCE [online]. 2009. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/ProPra.htm>
36. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. 2014. [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
37. *Zákon č. 353/2003 sb., o spotřebních daních* [online]. 2014 [cit. 2014-02-21] Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ostatni-dane/spotrebni-dan/spotrebni-dane/>
38. *Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát* [online]. 2013. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>
39. *Rodné listy k lihovinám* [online]. 2012. [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.herbaalko.cz/rodnelisty2012/>

## Seznam zkratek

5C	Technika analýzy obecného prostředí (zaměřuje se na podnik, spolupracující firmy a osoby, makroekonomické faktory, zákazníky a konkurenci)
7C	Technika 5C rozšířená o národní specifika a náklady
a. s.	akciová společnost
CNG	stlačený zemní plyn pro pohon aut (compressed natural gas)
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HRM	Řízení lidských zdrojů
Kč	Korun českých
LPG	zkapalněný topný plyn (Liquefied Petroleum Gas)
MAP	Technika analýzy vnějšího prostředí (monitoring, analýza, předpověď vývoje)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSK	Moravskoslezský kraj
např.	například

PEST	P – politický a legislativní, E – ekonomický, S – sociální a kulturní, T – technologický; jedná se o jednotlivé faktory analýzy vlivu makrookolí
PESTEL	Varianta metody PEST. P – politický, E – ekonomický, S – sociální a kulturní, T – technologický, E – ekologický, L – legislativní faktor
s.	strana
s. r. o	společnost s ručením omezeným
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, dále příležitostí a hrozeb podniku.
tis.	tisíc
tzv.	takzvaný/á



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu, s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014



Vít Holuša

## **Seznam příloh**



Příloha č. 1: Rodný list produktu Borovička

Příloha č. 2: Velkoobchodní ceník

## Přílohy

### Příloha č. 1: Rodný list produktu Borovička

#### 2. Prohlášení provozovatele potravinářského podniku o lihovině, která byla vyrobena na území České republiky

Výrobce (jméno a příjmení u fyzických osob, název u právnických osob) <i>HERBA ALKO, spol. s r. o.</i>		IČO, bylo-li přiděleno:  <i>61942049</i>	
Místo podnikání (u fyzických osob):			
Obec:	Ulice/č.p:	PSČ:	Tel.:
Sídlo (u právnických osob):			
Obec:	Ulice/č.p:	PSČ:	Tel.:
<i>Štítina</i>	<i>Palackého 16</i>	<i>747 91</i>	<i>553 677 170</i>
Obchodní název lihoviny: <i>Borovička Albánská</i>	Kategorie lihoviny: <i>borovička</i>	Číslo šarže/datum výroby: <i>od 14.9.2012 do 27. 2. 2014</i>	
Velikost spotřebitelského balení, včetně % obsahu alkoholu: <i>1L 38%; 0,7L 38%; 0,5L 38% 0,2L 38%; 0,1L 38%</i>	Množství ks spotřebitelského balení:  <i>63896</i>	Množství v litrech 100% ethanolu:  <i>14176,356</i>	
Odpovědná osoba výrobce:			
Jméno a příjmení: <i>Slavoj Hřebíček</i>	E-mail: <i>slavoj.hrebicek@herbaalko.cz</i>	Tel.:	
Datum: <i>27.2.2014</i>	Otisk razítka: 	Podpis: 	

Zdroj: Rodné listy k lihovinám (2012)



HERBA ALKO, spol. s r.o. Palackého 16, 747 91 Štítina  
IČO: 619 420 49 DIČ: CZ61942049  
Tel: 553 677 170; Fax: 553 677 180 e-mail: info@herbaalko.cz www.herbaalko.cz

## Velkoobchodní Ceník

Platnost ceníku od 1. 1. 2013

Název lihoviny	obj. Alc.	obj. L	cena bez DPH	cena vč. 21% DPH	Balení (ks) kart./pal.
FERNET King Bitter	40%	0,5	94,30	114,10	10 / 520
FERNET King Bitter	40%	1,0	179,90	217,70	8 / 288
CIMRMANOVA Hygea Hořká	35%	0,2	38,90	47,10	20 / 1300
CIMRMANOVA Hygea Hořká	35%	0,5	94,30	114,10	10 / 520
MARIANA lázeňský líkér	33%	0,7	104,40	126,30	6 / 456
COCO BAY	21%	0,7	95,70	115,80	8 / 288
GINFIZZ	17%	0,5	59,00	71,40	12 / 504
GRIOTTE	20%	0,1	15,50	18,80	36 / 2592
GRIOTTE	20%	0,2	26,50	32,10	20 / 1300
GRIOTTE	20%	0,5	68,00	82,30	12 / 576
GRIOTTE	20%	1,0	122,00	147,60	8 / 288
PEPRMINT	19%	0,1	14,90	18,00	36 / 2592
PEPRMINT	19%	0,2	22,50	27,20	20 / 1300
PEPRMINT	19%	0,5	46,60	56,40	12 / 672
PEPRMINT	19%	1,0	90,90	110,00	8 / 288
MERUŇKA	35%	0,1	17,50	21,20	36 / 2592
MERUŇKA	35%	0,2	32,50	39,30	20 / 1300
MERUŇKA	35%	0,5	68,90	83,40	12 / 672
MERUŇKA	35%	1,0	133,80	161,90	10 / 360
REŽNÁ	35%	0,2	31,10	37,60	20 / 1300
REŽNÁ	35%	0,5	67,50	81,70	12 / 672
REŽNÁ	35%	1,0	128,30	155,20	10 / 360
BOROVČICKÁ Albánská	38%	0,1	20,00	24,20	36 / 2592
BOROVČICKÁ Albánská	38%	0,2	36,30	43,90	20 / 1300
BOROVČICKÁ Albánská	38%	0,5	85,60	103,60	12 / 576
BOROVČICKÁ Albánská	38%	0,7	111,00	134,30	12 / 624
BOROVČICKÁ Albánská	38%	1,0	156,50	189,40	8 / 288
BOROVČICKÁ žlutá	37,5%	0,1	18,50	22,40	36 / 2592
BOROVČICKÁ žlutá	37,5%	0,2	33,50	40,50	20 / 1300
BOROVČICKÁ žlutá	37,5%	0,5	71,90	87,00	12 / 672
BOROVČICKÁ žlutá	37,5%	1,0	137,90	166,90	10 / 360

Název lihoviny	obj. Alc.	obj. L	cena bez DPH	cena vč. 21% DPH	Balení (ks) kart./pal.
TUZEMÁK	37,5%	0,1	18,50	22,40	36 / 2592
TUZEMÁK	37,5%	0,2	33,50	40,50	20 / 1300
TUZEMÁK	37,5%	0,5	71,70	86,80	12 / 672
TUZEMÁK	37,5%	1,0	137,50	166,40	10 / 360
TUZEMÁK Jemný	40%	0,1	19,50	23,60	36 / 2592
TUZEMÁK Jemný	40%	0,2	34,90	42,20	20 / 1300
TUZEMÁK Jemný	40%	0,5	75,90	91,80	12 / 672
TUZEMÁK Jemný	40%	1,0	145,90	176,50	10 / 360
TUZEMÁK Jemný	38%	0,1	21,00	25,40	36 / 2592
CHE GUEVARA	38%	0,2	38,00	46,00	20 / 1300
CHE GUEVARA	38%	0,7	137,00	165,80	6 / 456
CHE GUEVARA Rosso	30%	0,1	20,00	24,20	36 / 2592
CHE GUEVARA Rosso	30%	0,7	117,90	142,70	6 / 456
CHE GUEVARA Negro	60%	0,1	29,00	35,10	36 / 2592
CHE GUEVARA Negro	60%	0,7	193,50	234,10	6 / 456
VODKA Region	37,5%	0,1	18,50	22,40	36 / 2592
VODKA Region	37,5%	0,2	33,40	40,40	20 / 1300
VODKA Region	37,5%	0,5	71,00	85,90	12 / 672
VODKA Region	37,5%	0,7	97,90	118,50	12 / 624
VODKA Region	37,5%	1,0	136,50	165,20	10 / 360
VODKA	40%	0,1	19,50	23,60	36 / 2592
VODKA	40%	0,2	34,80	42,10	20 / 1300
VODKA	40%	0,5	75,40	91,20	12 / 672
VODKA - Premium	40%	0,5	81,80	99,00	12 / 504
VODKA	40%	0,7	103,90	125,70	12 / 624
VODKA	40%	1,0	144,90	175,30	10 / 360
VODKA Aurora	40%	0,7	107,00	129,50	8 / 336
LtH Konzumní	80%	0,1	35,00	42,40	36 / 2592
LtH Konzumní	80%	0,2	62,50	75,60	20 / 1300
LtH Konzumní	80%	0,5	147,90	179,00	12 / 672
LtH Konzumní	80%	1,0	286,00	346,10	10 / 360

Zdroj: Herba Alko s. r. o.